كيف تضع خطة

لتطـــوير مؤســـستك؟

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

كيف تضع خطة لتطوير مؤسستك؟

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع:17876 / 2014

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-85116-2-8

الطبعة الأولى 2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس ــ الدور الأول ــ أمام مشتل زهور الرحاب ــ مدينة نصر ــ القاهرة.

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

تليفاكس: 24700167 02 (+2)

موبايل: 01111184877

المُحتَوياتُ

مُقَدِّمَة

هل تريد الآن وضع خطة عمل لمؤسستك؟

التنظير أو التخطيط أمر ممتع وسهل... التعقيد يتمركز في الآليات المناسبة لواقعنا والتحدي يكمن في الالتزام والإلزام فالتنفيذ والتطبيق... والتحدي الكبير يتمثل في تعديل أو تصحيح أو تغيير أو إصلاح خطة العمل واستراتيجياتها بعد انطلاق المشروع، لكن التعديل لابد منه حتى لو كان نجاح المشروع كبيرا، ولم تكن هناك مشكلات كثيرة؟

لماذا؟

لأن التعديل المتواصل المذكور يقع ضمن التطوير التنظيمي للمشروع والذي يشكل ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء وبقاء ونمو المنظمات ومواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغييرات المأمولة.

هل وجود المشكلات يعد فشلاً؟!

ليس دائماً!

- هل وجود المشكلات يعد مشكلة؟!

أحياناً!

مجرد وجود المشكلات أمر طبيعي ويدل على وجود عمل يتمتع بالتفاعل والاستمرارية والتجديد والإنجاز، وفي الأمثال:

إذا رُكلت فأعلمْ أنك في المقدمة !

نعم إذا كانت المشكلات كثيرة وتتكرر بدرجة لافتة للنظر فهذا يدل على وجود خلل، والخلل يرجع إلى أكثر من سبب عادة.

طبعا انتفاء المشكلات كلية في الشركة يمكن أن يكون دليلا على انتفاء أصل العمل أوضعف المتابعة والتقييم المحايد.

إذن عوامل عديدة تفرض التقييم الدوري والتعديل المحتمل للاستراتيجيات المرحلية وخطط العمل، وذلك تبعاً لخبرات العاملين ومعلوماتهم الجديدة التي تتزايد مع تقدم مراحل تنفيذ المشروع.

وتمر عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة في مراحل أساسية أربعة هي:

المرحلة الأولى: الدراسة التشخيصية

المرحلة الثانية : وضع خطة التطوير

المرحلة الثالثة: تهيئة الأجواء والعاملين لقبول خطة التطوير ورعايتها تنفيذاً ومتابعةً

المرحلة الرابعة: مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية.

كيف تقوم بتطوير مؤسستك



الفصل الأول

المرحلة الأولى

الدراسة التشخيصية:

ولكل مرحلة أساليبها وهي جميعاً تترابط فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير وهي بقاء المشروع ونموه، وتمكينه من مواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغييرات المأمولة.

تعريف التشخيص:

هو الوصول لفهم مشكلة العميل من خلال التحديد الدقيق للمشكلة

أيضاً تتضمن عملية التشخيص تحديد العوامل التي أدت لحدوث المشكلة وذلك من أجل الوصول لتقرير وحكم صادق لوضع العميل ومشكلته يساعد على اختيار أفضل الأساليب العلاجية التي تتناسب مع طبيعة المشكلة.

أهداف التشخيص:

الهدف الأول:

هو هدف علمي، وهو تجميع تشخيصات جزئية متناثرة تم الوصول لها خلال عملية الدراسة، بحيث تتكامل ضمن النظرة العامة للوصول لتشخيص كامل للمشكلة من خلال الأعراض الممثلة لها.

والهدف الثاني:

وهو هدف عملي،و هو تقديم خطة للعمل (خطة العلاج)، إذ إن التشخيص السليم يساعد على تحديد الإجراءات والأساليب العلاجية المناسبة مع طبيعة المشكلة ومع طبيعة العميل.

أولاً: التشخيص المتكامل يجمع بين التصنيف العام والفردية الخاصة:

لاجدال في أن التصنيف مرتبة راقية أكثر دقة وموضوعية من الصيغ الوصفية السيالة. وهي مرتبة بلغها الطب ليقف على قمة المهن التي تأخذ اليوم بالتشخيص. فالصيغ الموضوعية القصيرة تضفي ولا شك على العمل المهني صفة العلم فضلاً عن أهميتها القصوى في التبسيط والتنظيم والأبحاث العلمية المختلفة.

فإذا كنا حتى اليوم - في حدود ما نملكه من علم - مضطرين إلى الأخذ بالصياغة الوصفية في تفسير العوامل المختلفة في الموقف إلا أن هذا لا يمنع من احتواء التشخيص على ما يمكن وضعه من صيغ تصنيفية قدر المستطاع.

لذلك يجب أن يشمل التشخيص تصنيفاً عاماً للمشكلة وآخر لطائفتها أو نوعيتها بل وما يمكن تصنيفه من العوامل الأخرى على أن تقتصر الصياغة الوصفية على توضيح التفاعل بين عواملها المختلفة.

ثانياً: التشخيص يرتكز على أسس وقواعد علمية:

تعرفنا في الصفحات السابقة على الأسس العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في التشخيص وهي:

1 - السببية النسبية.

2 - العلاقة الجبرية.



3 - المنهج العقلي.

4 - المنهج العملي.

5 - قاعدة الاحتمالات.

ومن ثم فهي عملية منظمة تخضع لقواعد هذه المناهج وتلتزم بها وإلا فقدت قيمتها الموضوعية، ولكي نوضح ذلك نفترض أننا نريد تشخيص مشكلة: حدث سارق يتسم سلوكه بالاندفاع وعدم الاستقرار الانفعالي، ذكي ويتمتع بصحة جيدة ويعيش مع أبيه وزوجة أبيه وأولادها منذ وفاة أمه، يشكو من قسوة أبيه وسوء معاملة زوجته له.. تكرر هروبه من المنزل ومن المدرسة.. إلخ. من حقائق، **فإننا سنمارس بالضرورة العمليات التالية:**

1 - ستجذب "السرقة" انتباهنا منذ الوهلة الأولى لتستدعى تلقائياً خبرات مختزنة في الذهن حول علاقات علمية عامة بين السرقة وبين العوامل الشخصية والاجتماعية.

2 - سنقوم بمحاولة عقلية لتطويع هذه الحقائق العامة لتناسب هذه السرقة "الخاصة" ولهذا الحدث الخاص لإيجاد علاقات نسبية بين حقائقها.

3 - سيجذب انتباهنا من سمات الحدث. عدم استقراره الانفعالي واندفاعيته وهربه المتكرر. ومن ظروفه البيئية

قسوة الأب ووفاة الأم وسوء معاملة زوجة الأب وهي كلها من العوامل السالبة وإن لم تجذبنا بنفس الدرجة ذكاء الحدث وصحته الجيدة (كعوامل موجبة).

4 - سنجري دراسة أفقية وأخرى رأسية للموقف، أي دراسة تفاعل الجوانب القائمة في الوقت الحاضر وارتبطت بالمشكلة (كدراسة أفقية)، ودراسة تفاعل حقائق في الماضي وانتهت إلى الوضع الحالي كالتاريخ التطوري (كدراسة رأسية).

5 - فإذا تبين لنا أن دور شخصية العميل في المشكلة مرتبط باضطراب أصيل في النمط النفسي للحدث دل عليه تكرار اضطرابه في الماضي (الهرب المتكرر)، فقد يجرنا هذا إلى عمليات عقلية أخرى لتحديد نوعية هذا الاضطراب، فهل اضطرابه النفسي هو استجابة تكيفية كجذب الانتباه أو وقائية لتجنب الألم أو مرضية (لا شعورية) أو امتداد لرواسب طفلية (كالعناد والغيرة والأنانية).

6 - فإذا استقرينا على احتمال تفاعل عوامل مختلفة في الماضي كوفاة الأم في المرحلة الأوديبية ثم زواج الأب بامرأة أخرى لتفسير اضطراب الحدث الانفعالي وأن سلوكه الجانح كان هروبياً كاستجابة وقائية، ثم افترضنا أن هذه السمة المضطربة تفاعلت مع ظروف قائمة حالياً في البيئة

كقسوة الأب ثم معاملة زوجته له لتفسير حادث "السرقة" - فتمشيا مع منطقنا العملي (البراجماتي) يجب التركيز على العوامل التي يمكن لنا التأثير فيها أو معالجتها - وهو هنا قسوة الأب ومعاملة زوجة الأب كعوامل يمكننا إخضاعها للعلاج حيث لا حيلة لنا في "وفاة الأم" أو "زواج الوالد بأخرى" كوقائع غير قابلة للتغيير رغم أنها ساعدت على اضطراب سلوك الحدث.

يتضح لنا من هذا المثال مدى التزام التشخيص - في كافة خطواته بالأسس والقواعد العلمية السابق شرحها.

ثالثاً: التشخيص دائماً قابل للتغير مع ظهور حقائق جديدة:

التشخيص في أي مرحلة من مراحله ليس نهائياً وإنما هو عرضة للتغير مع ظهور حقائق كانت خافية. فيجب أن نسلم بأنه لا يمكننا عملياً الحصول على كافة حقائق المشكلة الهامة للتشخيص. ومن ثم فهو قابل للتغير مع كل جديد يظهر في الموقف حتى بعد البدء في تنفيذ خطة العلاج. كما أن العميل - كإنسان - هو كائن متغير بتغير الزمن ذاته فهو لا يعرف الثبوت أو الجمود فما كان عليه بالأمس أصبح اليوم شيئاً آخر لتظهر أشياء لم تكن في الحسبان قد تضيف حقيقة أو تعدل أخرى.

رابعاً: التشخيص في أحسن صورة - هو افتراض علمي لأقرب الاحتمالات:

يجب أن تعتبر التشخيص فرضاً علمياً يحتمل الصواب كما يحتمل الخطأ، فرغم أننا - في حدود الحقائق التي أمامنا - نرجع صدقه إلى أننا لا نملك الأدلة الكافية للدفاع عن هذا الصدق.

ويرجع ذلك إلى العوامل التالية:

أ) إغفال العميل معتمداً خبايا حساسة من حياته الخاصة يحرص كل الحرص على كتمانها عن الآخرين مهما كانت الظروف. فهي جزء منه ستعيش معه لتدفن معه عند الموت. كما أنه كإنسان قد ينسى جوانب هامة في الموقف والنسيان ظاهرة لا حيلة لنا فيها. من ثم فستغيب عنا بالضرورة حقائق تؤثر بالضرورة على يقينية التشخيص.

ب) اعتماد التشخيص على الملكات العقلية للأخصائي الاجتماعي تضفي عليه "ذاتية" لا يمكن تجنبها، فأحكامه الخاصة النابعة من خبرته وتكوينه المميز ستؤثر بالضرورة على موضوعية التشخيص. ويقول ديكارت في كتابه "مقال عن المنهج" أن استدلالاتنا في أمور خاصة بنا لهي أعظم دقة من استدلالات نقيمها في أمور خاصة بغيرنا.

جـ) قوانين الاحتمالات أو قوانين الصدفة التي تأخذ بها كافة العلوم اليوم.

خامساً : التشخيص أسلوب عملي للعلاج وليس بحثاً مطلقاً وراء العلل :

للتشخيص هدف نفعي هو وضع بصمات العلاج وتحديد اتجاهاته. اقتصر برلمان على تعريف التشخيص بأنه "عمليات تحدد كيفية مساعدة العميل". ومن ثم فهو ليس بحثاً علمياً أو أصالة فلسفية تعقباً لجذور المشكلة إلى ما لا نهاية بل أن دوره ينحصر في تحديد المناطق الممكن علاجها في الموقف الحالي.

فإذا افترضنا أن قسوة الأب - في المثال السابق - هي العامل الهام في انحراف الحدث فإن البحث عن الجذور الأولى للمشكلة ستدفع بنا إلى تفسير أسباب قسوة الأب ذاتها ، فإذا اتضح لنا أن هذه القسوة مرتبطة بمعاملة والدته له (وهي جدة الحدث) كان علينا أن نبحث في أسباب معاملة الجدة نفسها وإذا اتضح لنا أن الجدة نفسها مطلقة فعلينا أن نبحث في أسباب طلاقها وهكذا إلى ما لا نهاية. ولكن الاكتفاء بقسوة الأب الحالية ذاتها كعامل من عوامل المشكلة الحاضرة هو الأسلوب العلمي الذي يجب أن يأخذ به التشخيص كأقرب العوامل المباشرة إلى المشكلة بصرف النظر عن الجذور الأولى التي لا نهاية لها.

سادساً : التشخيص عملية مشتركة بين الأخصائي والعميل :

رغم أن التشخيص النهائي هو مسئولية الأخصائي المهنية الذي يمثل رأيه المهني في الموقف فإن العملية التشخيصية ذاتها يجب أن

تكون عملية مشتركة مستمرة لا ينفرد بها الأخصائي وحده. فالمشكلة في خدمة الفرد ليست "عقدة" تريد "حلا" أو "لغزا" يريد "خبيرا" وإنما المشكلة هي مجرد عثرة تنبه إلى مواطن عجز أو ضعف في ذات العميل أو في "ذوات" آخرين تتطلب عملية تربوية هامة لتقوية هذه الذات. فالقاعدة أننا نساعد بينما نشخص ونشخص بينما نساعد ، فالفكرة والأداء عمليتان متلازمتان.

ومن ثم كان اشتراك العميل في تشخيص مشكلته هو أسلوب تربوي وخطوة هامة على سبيل علاج الموقف.

ويتضح ذلك مما يلي: -

1 - تكتسب شخصية العميل من خلالها قدرة أفضل على التفكير السليم وتدريباً على تحمل المسئولية.

2 - يضفي اشتراكه على التشخيص موضوعية واقعية أفضل، إذا ما أخذنا في اعتبارنا أنه أعرف الناس بدقائق حياته وأكثرهم إحساساً بمشكلته.

3 - تكشف مشاركته أسلوبه الخاص في التفكير ومدى واقعيته وثقافته وهذه حقائق دراسية جديدة تزيد عن وضوح الموقف للأخصائي.

يزيد اشتراكه عنصر الثقة بينهما حيث يشعر العميل بتقدير الأخصائي لقدرته واهتمامه بمشكلته. هذا ويختلف أسلوب الأخصائي في اشتراك العميل في التشخيص بل وفي درجة هذا الاشتراك حسب

فردية العميل وفردية المشكلة ذاتها، فقد يكون مباشراً بالأسئلة الواضحة خلال المقابلة عن تفسير العميل للموقف أو يأخذ رأيه في تفسيرات الأخصائي له أو يكون بالاستفهامات الغير مباشرة كما هو الحال مع بعض فئات المنحرفين أو المضطربين عقلياً ومن على شاكلتهم.

سابعاً: صياغة التشخيص مرتبطة بفلسفة المؤسسة وأهدافها:

ليس التشخيص صياغة موحدة تعمم في كافة المؤسسات وإنما لكل مؤسسة حرية اختيار الصياغة والأسلوب الذي يناسبها. فلما كان هدف التشخيص الأساسي هو رسم طريق العلاج أو أسلوب المعاملة فلا بد وأن يحتوي التشخيص على الجوانب التي تتفق والخدمات الفعلية لكل مؤسسة على حدة.

لذاك فقد يقتصر على تصنيف عام أو طائفي للمرض أو للضعف العقلي أو العاهة أو التهمة في بعض المؤسسات ذات الخدمات المحددة أو المؤسسات التي تتقيد ببرنامج موحد. كما قد يكون متكاملاً كما هو الحال في مؤسسات الأسرة أو مكاتب الخدمة المدرسية وما إليها التي لا ترتبط بخدمات محددة، وإنما تتعدد وتتنوع خدماتها لتشتمل جوانب مختلفة.

مفهوم التشخيص:

إذا كانت عملية الدراسة تعني جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالعوامل الذاتية البيئية المسببة للمشكلة فإن التشخيص يعني العملية

العقلية التي خلالها يتم تفسير كيفية حدوث المشكلة بهدف التوصل إلى خطة علاجية مناسبة ومفهوم العملية يشير إلى مجموعة الخطوات المنظمة التي يقوم بها الأخصائي ومفهوم العميلة العقلية إن التشخيص يختلف من أخصائي إلى آخر باختلاف القدرات العقلية للأخصائي وبالتالي نحاول أن نعتمد على أسس تقرب وجهات نظر بين الأخصائي ومفهوم التفسير هو فك وتركيب الموقف للتعرف على جزئياته والربط بين أجزائه والتخيل لكيفية ترابط للأحداث الموقف الحالي.

الأسس العلمية للتشخيص:

السببية النسبية:

إن مفهوم السببية كمفهوم مطلق يرتبط بالظواهر الطبيعية أكثر من الروابط النفسية الاجتماعية التي تتداخل في العوامل والأسباب لذا فالنسبية قد أعطت للسببية المرونة في التشخيص في خدمة الفرد فلا يمكن أن نقول أن أ + ب + ج تؤدي إلى ن ولكن نمكن أن نقول أ + ب + ج + عوامل أخرى تؤدي إلى ن. مثال: لا يمكن أن نقول إن كثرة عدد الأشياء + ضعف المستوى الاقتصادي + وفاة الأم يؤدي حتما إلى سرقة الأبناء وانحرافهم لكن يمكن أن نقول إن هذه العوامل مجتمعه + عوامل أخرى قد تؤدي إلى انحراف بعض الأبناء.

قاعدة الاحتمالات:

إن التشخيص ليس دائما يقيني أو مؤكد لأنه يرتبط بكم ونوع المعلومات التي تَحَصلْ عليها الأخصائي كما يرتبط من ناحية أخرى بقدرات الأخصائي العقلية لذا يجب أن يصاغ التشخيص في هئية احتمالية تسبقه دائما كلمة قد يكون.

العلاقة الجبرية:

في حياة كل إنسان جوانب قوة وجوانب ضعف أي جوانب إيجابية وجوانب سلبية والمشكلة كونها موقف سلبي ترتبط دائما بجوانب الضعف فإذا حصل الأخصائي على معلومات يجب أن يقيمها ليرى ما هي العوامل الأكثر ارتباطا بأحداث المشكلة وبالتالي كيف يمكن تعديلها.

المذهب العقلي:

ترتبط عملية التشخيص بالقدرات العقلية للأخصائين وبالتالي يحتاج إلى قدرة على التذكر والتخيل والترابط والتفكير المنظم وهذا لم يأتي إلا إذا كان الأخصائي على استعداد. تشخيصي ونفسي على القيام بعملية التشخيص.

المذهب العملي:

التشخيص ليس بحثا فلسفيا وراء العلل والأسباب وإنما التشخيص تتوقف أهميته على ما يقدمه إلى الواقع من بدائل ومقترحات و حلول.

خطوات التشخيص:

يلاحظ أن هذه الخطوات هي للتطبيق الميداني فقط.

1 - أن ندرك الحالة ككل ويتم ذلك من خلال قراءة الحالة والتعرف على جوانبها المختلفة.

2 - يتم استخراج العوامل والأسباب وترتيبها ترتيبا زمنيا " يوجد ترتيب على حسب قوة التأثير " لكننا نستخدم الترتيب على حسب الزمن.

3 - نحدد مدى انحراف كل عامل من العوامل عن المتوسط لمن هم في مثل حالة العميل ويلاحظ في هذه النقطة أن الانحراف قد يكون سلبي أو إيجابي وفي **كلتا الحالتين يؤدي إلى ظهور المشكلات..**

أنواع ومستويات التشخيص وصياغته :

الأفكار التشخيصية:

وهي انطباعات مبدئية غير مؤكدة قد تكون صحيحة وغير صحيحة.

التصنيف عام:

نحصل عليه من المؤسسة فإذا كانت المشكلة متعلقة بمكتب استشارات أسرية تكون المشكلة أسرية وإذا كانت المشكلة متعلقة بالمدرسة تكون المشكلة مدرسية.....إلخ..

التصنيف الطائفي:

ونحصل عليه إما من شكوى العميل أو من مصدر التحويل.

التصنيف النوعي:

وهو التفاعل العوامل الذاتية والبيئية

صياغة التشخيص

الأفكار التشخيصية:

1- هي انطباعات غير مؤكدة ندعم الصحيح منها ونحذف الخاطى.

أولا: بيانات أساسية عن الحالة:

الاسم، الصنف، مصدر التحويل، العنوان، عدد أفراد الأسرة.

ثانيا: التصنيفات المختلفة:

1 -عام: مدرسية

2 - طائفي: تأخر دراسي

3 - نوعي: ذاتية بيئية

ثالثا: الانطباعات التشخيصية: يصاغ بصياغة احتمالية

1 - قد يكون كثرة أفراد الأسرة

2 - قد يكون ضعف المستوى الاقتصادي

3 - قد يكون مستوى ذكاء الطالب

2 -التشخيص العاملي:

أولا: البيانات الأولية: الاسم، السن، الجنس، مصدر التحويل، العنوان

ثانيا: جدول التكوين الأسري:

هو عبارة عن جدول يتكون من بيانات تخص العميل ومنها: (اسم العميل ، صلة القرابة ، السن ، الدخل ، الحالة الاجتماعية، التعليم، العمل، الصحة، ملاحظات)

بالإضافة هناك بعض الجوانب يجب التعرف عليها:

- جوانب نفسية.
- جوانب جسمية.
- جوانب عقلية.
- جوانب اجتماعية.

ثالثا: التصنيفات المختلفة

التصنيف العام: مدرسية

التصنيف الطائفي: تأخر دراسي

التصنيف النوعي: ذاتية بيئية

رابعا: العوامل والأسباب::

قد يكون كثرة عدد أفراد الأسرة مما أدى إلى ....

قد يكون ضعف مستوى المادي الاقتصادي مما أدى إلى ...

قد يكون ذكاء الطالب مما أدى إلى ....

خامسا: اتجاهات العلاج الرئيسية:

طريق العلاج الرئيسي هو أن يبدأ الأخصائي في العلاج في المدرسة أو مع أصحابه أو معهم جميعا..

ما هو الطريق الذي يبدأ الأخصائي مع العميل؟

العلاج النفسي الاجتماعي (سيكولوجية الذات):

العلاج هو تغير واقع العميل أو البيئة إلى الأفضل.

أنواع العلاج:

أولا: العلاج الذاتي:

موجه إلى شخصية العميل وهناك ثلاثة أساليب:

أساليب معونة نفسية:

1 -العلاقة المهنية

أ - تقدير المشاعر

ب - الإفراغ الوجداني

ج - المبادرة

2 - أساليب التأثير المباشر:

أ - الإيحاء

ب - النصح

ج - الضغط

د - السلطة

3 -أساليب تكوين البصيرة:

أ - الاستدعاء

ب - تفسير

ثانيا: العلاج البيئي:

مباشر: تقديم خدمات مادية ملموسة للعميل

غير مباشر: علاج المحيط بالعميل بأساليب العلاج الذاتي

العلاج الاجتماعي النفسي:

في البداية نذكر أن هذه الأساليب العلاجية هي أساليب خاصة بالاتجاه النفسي الاجتماعي "سيكولوجية الذات" أو الاتجاه التقليدي أن الهدف من العلاج هو الهدف الواقعي لخدمة الفرد هو التعديل

النسبي في العوامل الذاتية والبيئية وبالتالي يكون هدف العلاج هو نقل العميل من واقع إلى آخر أفضل منه.

أولا: العلاج الذاتي:

وهي أنماط العلاج الموجهة إلى شخصية العميل.

أ - المعونة النفسية:

ويقصد بها المساندة والتدعيم لذات العميل وهي لازمة وضرورية مع كل الحالات وكل أنواع المشكلات لأن العميل في كل الأحيان يشعر بمشاعر سلبية ومن هده الأساليب:

العلاقة المهنية: وهي الحالة التي تربط ما بين الأخصائي والعميل في:

1 - تبادل:

للمشاعر والأفكار ويجب أن يتناسب درجة نموها مع درجة التغيير المطلوب إحداثه في العميل وهي كما أنها علاجية تصاحب الأنواع الأخرى وفي كل الأحوال ندعم شخصية العميل "المستوى التدعيمي" وإذا أردنا أن نغير سلوك" المستوى التأثيري" وإذا أردنا تكوين البصيرة أو تغيير الأفكار "المستوى التقويمي".

2 - تقدير المشاعر:

وهي عملية التجاوب مع موقف العميل سلبا أو إيجابا واستخدام التعليقات للإظهار بالاهتمام بالعميل وبموقف العميل ومراعاة الظروف المحيطة به إلا إننا لا نشاركه في المشاعر إنما نحترمها.

3 - **الإفراغ الوجداني:**

وهي عملية تتم من خلال إتاحة الفرصة للعميل للتعبير الحر عن مشاعره مما يضمن التخلص من بعض المشاعر السلبية التي يعاني منها كما تضمن أيضا قدرا من الدراية الذاتية لدى العميل.

4 - **المبادرة:**

وهي أن تكون الخطوة الأولى من جانب الأخصائي تستخدم مع العملاء المتباعدين والخائفين والمترددين والأطفال الصغار والمرضى وقد تأخذ شكل هدية بسيطة للطفل أو للزيارة للمريض يقوم بها الأخصائي ويكون هدفها تشجيع العميل على بدء العلاقة المهنية.

ب - **التأثير المباشر**: وهي أساليب يستخدمها الأخصائي لتعديل سلوك العميل وهي تطبيق متدرج على النحو التالي:.

1 - **الإيحاء**: ويقصد به تأثير فكر الأخصائي على فكر العميل بحيث تتبع الفكرة وكأنها نابعة من العميل وهي عملية تعتمد على نمط شخصية العميل وقوة تأثير الأخصائي.

2 - **النصح**: وهو تقديم المعلومة مباشرة للعميل من خلال مراعاة الشروط التالية:

- **أن يطلبها العميل صراحة أو ضمنا.**
- **أن تكون بعد دراسة الموقف.**

•أن تكون مناسبة لموقف العميل.

•أن يكون هناك اختيارات مع شرح مميزات وعيوب كل اختيار.

•أن لا تقدم بعد فوات الأوان.

3 -**الضغط:** وهو النصيحة المشددة والمقررة يستخدمها الأخصائي في مجال تردد العميل ولا يوجد خطورة مباشرة في عملية اتخاذ القرار وكأنها عملية تذكير أمر للعميل.

4 -**السلطة:** وهو استخدام الأخصائي لسلطته المهنية المستمدة من وظيفته لفرضه على العميل بشرط أن يكون هناك ضرر وشيك الوقوع للعميل ويستخدم غالبا في المؤسسات الإجبارية وشبه الإجبارية.

ج - **تكوين البصيرة:** وهي عملية تتضمن جانبين إما إكساب العميل معلومات جديدة أو تصحيح وتفسير المعلومات الموجودة وهي بمثابة إلقاء الضوء على المناطق الخافية سواء كانت في شخصية العميل أو البيئة وتتم من خلال استثارة العميل واستدعاء المعلومات والأفكار ومناقشة مناقشته منطقية لتصحيحها ومن البديهي أن يستعد الأخصائي جيدا لذلك.

ثانيا: العلاج البيئي: المقصود به الخدمات المباشرة والغير مباشرة التي تقدم للبيئة المحيطة بالعميل وتنقسم إلى:

علاج بيئي مباشر: وهي الخدمات المادية الملموسة التي تقدم للعميل وتكون أ - هيئة مساعدة مادية (تأهيل وتدريب، إيجاد فرص عمل، إيجاد مسكن، أشياء عينية، تحويل من فصل إلى آخر، إعطاء دروس تقوية، صرف نظارة طبية... إلخ)

ب - **علاج بيئي غير مباشر:** وهو استخدام أساليب العلاج الذاتي مع المحيطين بالعميل.

الاتجاهات الحديثة في خدمة الفرد:

لم يكن ظهور الاتجاهات الحديثة في خدمة الفرد عن طريق الصدفة وإنما نتيجة للعديد من العوامل متأثرة بالتطور الطبيعي في العلوم الاجتماعية والنفسية ومن **أهم هذة العوامل:**

- الدراسات التي انتقدت أفكار الاتجاه التقليدي خاصة عن التأثير اللاشعور وتأثير البيئة والتي أثبتت أن الواقع والحاضر هو الأكثر تأثيرا.
- الإيمان بقوة العميل وقدرته على التوافق وقابليته للتعديل والاعتماد على النفس
- صعوبة التشخيص في خدمة الفرد التقليدية وبالتالي البحث عن بدائل لتقدير الموقف بشكل أكثر دقة
- محاسبية المهنة أي التساؤل عن العائد وهل يوازي الجهد والزمن المبذول نعم يتغير العميل ولكن هل التغيير مناسب للزمن والإمكانات والجهد في الاتجاه التقليدي.

ومن هنا ظهرت اتجاهات متعددة منها ما يعتمد على المداخل النفسية ومنها ما يعتمد على المداخل الاجتماعية إلا أنه لا يوجد اتجاه صحيح وآخر خاطئ إنما يوجد أكثر فاعلية في مواقف معينة ومع عملاء آخرين.

الاتجاه الوظيفي في خدمة الفرد:

أولا: الأساس النظري: يستند الاتجاه الوظيفي على جانبين أساسين:

1 - **يتعلق بنظرية البيولوجية الغائية "الهادفة" والتي ترى أن الإنسان من** خلال مكوناته "الخلايا" تملك الطاقة والهدف فكل خلية لها وظيفة تحققها دون تدخل من الإنسان وهذه إرادة الله سبحانه وتعالى والإنسان الذي يتكون من الخلايا من المفترض أن يكون أيضا لديه هذه الطاقة.

2 -**علم نفس الإرادة من خلال أفكار عالم النفس أتورانك والذي يتحدث عن** علم النفس الإرادة وأن الإنسان ليس ضعيفا ولا أسيرا للماضي وإنما يملك القدرة والقوة على أن يتعامل مع واقع المحيط به فكل إنسان يملك إرادة الحياة.

ثانيا: أهم المفاهيم:

1 -**مفهوم الإرادة: هي طاقة بيولوجية يولد الإنسان مزود بها، هذه الطاقة** قادرة على الإبداع والنمو وقادرة على تحقيق التوافق

الداخلي والخارجي أي بين الإنسان ونفسه وبين الإنسان والآخرين.

مفهوم الإرادة المضادة: وهي الطاقة التي تتعارض مع إرادة العميل وهي إما أن تكون داخلية في ما يسمى صراع الإقدام والإحجام وقد تكون خارجية متمثلة في الأشخاص المحيطين بالإنسان.

3 **-عملية النمو "الخبرة العلاقية" وهي تفترض أن حياة الإنسان سلسلة من** الخبرات العلاقية التي تبدأ بالاتصال ثم التوحد ثم الانفصال وكلما اشتدت الحاجة للاتصال كلما زادت درجة التوحد كلما زادت ألم الانفصال إلا أنه مع كل انفصال يحدث ألم ويحدث نمو وتتكرر هذه الخبرات العلاقية طالما الإنسان على قيد الحياة.

ثالثا: العميل: هو إنسان يملك إرادة ولد مزود بها إلا أنه حدث عطل ما في الإرادة فأصبح غير قادر على اتخاذ قراراته فظهرت المشكلات ويلاحظ هنا العميل في المدرسة الوظيفية يجب أن يكون متطوعا وسويا ولا يوجد مجال للعميل الأسرة أو الجماعة لابد أن يكون العميل فرد.

رابعا: المشكلة: تعطل إرادة العميل نتيجة لخبرة علاقته سيئة أو انفصال مما تسبب في كموت أو تشتت إرادة العميل ولم يعد قادرا على اتخاذ المواقف اليومية فظهرت المشكلات. قرار مواجهة **خاطئ**.

خامسا: الأخصائي الاجتماعي: هو الشخص المهني الذي يعمل كوسيط بين العميل والمؤسسة ويستخدم شخصيته المهنية كإرادة مضادة صديقة ويستخدم العلاقة المهنية كأساس للعملية المساعدة من اتصال وتوحد وانفصال.

سادسا: المؤسسة: هو مكان تقديم الخدمة أو المساعدة له شروط له إمكانات به خدمات معروضة يختار منها العميل ما يناسبه ومعنى أن يختار منها العميل أنه أصبح قادرا على اتخاذ القرار وهذه فلسفة عملية المساعدة وتمثل إمكانات أو شروط المؤسسة جانبا هاما كإرادة مضادة تحفز إرادة العميل.

سابعا: المبادئ: لا تختلف مبادئ خدمة الفرد من اتجاه إلى آخر لأن المبادئ ترتبط بأسس وفلسفة الطريقة أكثر من ارتباطها باتجاه نظري معين إلا أنه إضافة إلى مبدأ الالتزام الديني والأخلاقي والمجتمعي والتقبل والسرية يتم التركيز على حق تقرير المصير على اعتبار أنه عملية اتخاذ القرار يتطلب تحرر لإرادة العميل كما أن عميلة المساعدة ذاتها قائمة على العلاقة المهنية وبالتالي تحتل مكانة هامة في الاتجاه الوظيفي إضافة إلى ذلك يركز الأخصائي على مبدأ الواقعية والاهتمام بالحاضر وكل درجة هي واقع وحاضر وليس لها علاقة بالماضي وهذا يفسر الإيمان بقوة العميل.

ثامنا: عملية المساعدة في الاتجاه الوظيفي: استند هذا الاتجاه حينما حدد مفهوم المشكلة على أنها عطل ما في إرادة العميل نتيجة

لخبرة علاقية خاطئة أو انفصال خاطئ وبناء على هذا الافتراض فإن عملية المساعدة ستكون من خلال خبرة علاقية جديدة صحيحة وانفصال سليم وهذه التجربة تقوم على الاتصال والتوحد والانفصال.

1 - **الاتصال: وهي بداية العمل المهني يقوم خلالها الأخصائي بما يلي:**

أ - **التعاقد الشفهي "غير المكتوب" ويتم الاتفاق على نظام العمل والاتجاه** الذي يمارس والتعرف على حاضر المشكلة ونظام المؤسسة والشروط ونظام العمل مع الأخصائي والمدة المتوقعة للمساعدة.

ب - **تقبل العميل والتركيز على الحاضر من خلال سماع شكوى العميل وإظهار** الاهتمام به والرغبة في المساعدة واحترام كرامته واستقباله الاستقبال المناسب وكأننا في مرحلة بدء العلاقة المهنية.

ج - **استثارة العميل وتقدير المشاعر أن التحدث في موضوع المشكلة الحاضر قد** يسبب ألما للعميل لذا يستخدم لغه تقدير المشاعر.

د - **اختيار نقطة بداية مناسبة فيمكن أن يبدأ الأخصائي بالمواجهة أو الاعتراض أو** الاستماع أو تجديد الأهداف أو اختيار الممكن أو غير الممكن أو بتكوين علاقة المهنية أو باختيار بعض المهام واجبة التنفيذ كما يمكنه أن يبدأ بأكثر من نقطة.

2 - **مرحلة التوحد: وفيها يستخدم الأخصائي ما يلي :**

أ - يستخدم نفسه كإرادة مضادة صديقة يفسر للعميل الموقف يوضح الواقع يجزأ الأهداف يوفر البدائل.

ب - يستخدم الأخصائي وظيفة المؤسسة وشروطها وإمكاناتها لتحضير إرادة العميل وتنشيطها.

ج - يراعي الأخصائي أن العمل الدائم التبرير ويقدر هذا ويوضح العوامل المرتبطة بالمشكلة الحاضرة للعميل.

د - يؤمن الأخصائي بأن بعد الاعتماد أي فترة التوحد سوف يأتي الاستقلال أي القدرة على اتخاذ القرار.

مؤشرات هامة حول الاتجاه الوظيفي:

1 -الاتجاه الوظيفي اتجاه لا تشخيصي فلا يوجد موقع للتشخيص في هذا الاتجاه لأنه اعتمد على الأساس الفلسفي للنموذج الذي افترض أن أي مشكلة هي نتاج من عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وأن إرادة العميل لا تعمل بكفاءة مما أدى إلى ظهور المشكلة.

2 -إن التجربة الشعورية الواقعية "عملية المساعدة " هي موجودة في المؤسسة لأي عميل وأي مشكلة.

3 -يميل هذا الاتجاه إلى العلاج القصير فقد ينهي الأخصائي العمل في فترة من إلى 4 إلى 6 مقابلات.

4 -إذا انقطع العميل من عملية المساعدة في أي وقت فلا يعني هذا بالضرورة مؤشر سلبي لفشل الاتجاه قد يدل على

العكس تماما حيث يمثل الانقطاع مؤشر لقدرة العميل على اتخاذ القرار "عدم استكمال عملية المساعدة" والعميل الذي يتخذ قرار بهذا النوع قد يصبح قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة.

5 -قد يصلح هذا الاتجاه مع حالات أو مشكلات معينة أكثر من حالات ومشكلات أخرى ففعالية قد ترتبط بنمط العميل السوي المتطوع المدرك لمشكلته وفي المؤسسات الاختيارية وفي المشكلات الغير الاقتصادية والمادية.

نظرية الدور الاجتماعي:

أولا :الأساس النظري: تستند نظرية الدور في خدمة الفرد على نظرية الأنساق العامة والتي تشير إلى أن المجتمع يتكون من مجموعة من الأنساق "الأنظمة" وأن **هذه الأنساق لها أنساق فرعية ويتميز النسق بمجموعة من السمات وهي:**

1 **-أن النسق يتكون من مجموعة أجزاء ولكن النسق ككل أشمل من أجزاءه .**

2 **-يؤثر ويتأثر بما يحيط به من أنساق أخرى في علاقة تبادلية.**

3 **-لكل نسق هدف أو مجموعة أهداف يسعى لتحقيقها.**

4 **-يميل النسق دائما إلى التوازن الطبيعي أو التلقائي ليحافظ على استمراره.**

لكل نسق حدود يتيح له عملية التأثير والتأثر وقد تكون جامدة أو مفتوحة أو متزنة مرنة ومع تعدد النسق نجد داخله مجموعة من المكانات يرتبط بكل مكانة دور به حقوق وواجبات بغض النظر عن من يشغل هذه المكانات.

ثانيا: أهم المفاهيم:

1 - الدور: هو نمط من الأفعال أو التصرفات يقوم بها الشخص ما يشغل مكانة معينة في موقف يتضمن تفاعلا ويلاحظ في هذا المفهوم أن مفهوم الدور يرتبط بالسلوك الفعلي الذي يقوم به الإنسان وأن لكل دور دورا مقابلا له: مثال (الزوج والزوجة ، المعلم والطالب..... إلخ). كما يلاحظ إننا نتعلم أدوارنا بالتعليم المقصود الرسمي وبالتعليم غير المقصود من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية "الطفلة تلعب بالعروس والولد يلعب بالسيارة" كما يلاحظ أن الإنسان لا يشغل مكانة واحدة وإنما لشغل العديد من المكانات في نفس الوقت وهذه المكانات تتغير وتتبدل وبالتالي تتغير الأدوار وتتبدل.

2 - **مفهوم التوازن: إن مفهوم الدور يتضمن أداءا فعليا وكذلك أداءا** متوقعا لأن الموقف يتضمن تفاعل فإذا تساوى الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع فمن المفترض أن يحدث التوازن ولا تظهر المشكلات وأما إذا اختلف فيصبح هنالك عدم توازن وتظهر المشكلات إلا أنه يلاحظ أن التوازن قد يحدث ولكن لنمط

تصرفات أو سلوكيات هي في حد ذاتها غير سوية فتكون هناك مشكلة حقيقية فالأمر لا يتوقف فقط على تحقيق التوازن وإنما أيضا على طبيعة الموضوع أو السلوك.

3 - **تكامل وتصارع الأدوار: مع تعدد المكانات والأدوار وقد يستطيع الإنسان** أن يوازن بينها وتتكامل أدواره ويستفيد من بعضها البعض وهنا يحدث التوازن الطبيعي أو التلقائي وقد يحدث الصراع بين الأدوار ويطفي دور على آخر فتظهر المشكلات، مثال: المرأة العاملة، الزوجة، الأم.

4 - **غموض الدور ووضوحه: لكل دور مجموعة من الحقوق والواجبات** وكلما كانت هذه المتطلبات واضحة كلما أمكن أداء الدور بيسر وسهولة أما إذا كان متطلبات الدور غير واضحة وغامضة فلا يستطيع من يلعب الدور أن يقوم به وتتحدد هذه الحقوق والواجبات في إطار الشرع والقانون والعادات والتقاليد.

5 - **الجزاءات: أثناء لعب الدور يكون أمام الإنسان توقع لنوعية الجزاء إذا** قام بأداء الدور سواء كأم ثوابا أو عقابا ويختلف الجزاء باختلاف الفعل من ناحية واختلاف الزمن من ناحية أخرى والمكان فالطالب الذي يتغيب عن محاضرة ليس كالطالب الذي يتغيب عن الامتحان كما أننا نلعب أدوارنا ونضع أمام أعيننا الناس المهمين.

ثالثا: العميل: هو إنسان يحتل العديد من المكانات ترتبط بها مجموعة أدوار:

قد يفشل في أداء دور أو أكثر للأسباب متعددة وليس معنى فشله في دور أنه فاشل في جميع الأدوار فقد يكون فاشلا كزوج لكنه ناجح في العمل.

رابعا: المشكلة: هي فشل العميل في أداء دور أو أكثر نتيجة لعوامل متعددة:

غموض الدور أو صراع الأدوار أو عدم وجود الإمكانيات لأداء الأدوار أو **مثل** ثقل توقعات الآخرين وفي كل الأحيان تنشأ المشكلة من عدم التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

خامسا: المؤسسة: هي المؤسسة التقليدية في:

خدمة الفرد و لا يوجد لها شروط خاصة مثل الاتجاه الوظيفي

سادسا: الأخصائي الاجتماعي: هو الممارس المهني لطريقة خدمة الفرد يركز على التعامل مع العميل كنسق ومع البيئة المحيطة كأنساق اجتماعية ومع المؤسسة كنسق وعليه أدراك العلاقة بين تلك الأنساق.

سابعا: المبادئ: لا يوجد اختلاف بين مبادئ خدمة الفرد التقليدية والوظيفية والمبادئ في اتجاه الدور.

ثامنا: عملية المساعدة: تقوم عملية المساعدة وفقا لنجاح الدور في:

خدمة الفرد على ثلاثة عمليات أساسية:

1 - **عميلة الدراسة:** وهي العميلة التي يقوم بها الأخصائي في بداية العمل المهني وتشمل الخطوات التالية:

أ - تعليم دوره كعميل: إن العميل حين اتصاله بالمؤسسة أو الأخصائي قد شغل مكانة العميل وبالتالي لا يمكن أن يقوم بالدور المتوقع والمرتبط بهذه المكانة إلا إذا أدرك متطلبات هذا الدور وتفيد عملية التعاقد سواء كان شفهي أو كتابي في تحقيق هذا الهدف حيث يمثل التعاقد التزام مهنيا ونفسيا لكلا من الأخصائي والعميل فتتضح خلال عميلة التعاقد حقوق وواجبات و الخطوات **التي يجب أن يقوم بها كل منهم ويجب أن يشمل التعاقد على ما يلي:**

- بيانات أساسية عن العميل.
- أغراض المشكلة.
- الأدوار التي بها خلل.
- الأداء الفعلي.
- الأسلوب التدخل الملائم.
- مسئوليات العميل وحقوقه.
- مسئوليات الأخصائي وحقوقه.
- مسئوليات المؤسسة وحقوقه.
- مسئوليات الأطراف الأخرى إضافة إلى مواعيد وأماكن وحدة التعاقد.

ب - دراسة المكانات والأدوار التي يشغلها العميل: لأن كل إنسان يلعب في الوقت نفسه العديد من الأدوار ويتم جمع المعلومات من خلال مصادرها المختلفة البشرية والغير البشرية. كما يتم صياغة هذه المعلومات في استمارة للبيانات الأساسية شبيهة في مضمونها بمحتويات التاريخ الاجتماعي فهو يشمل بيانات أولية وسمات أساسية عن العميل وجدول التموين الأسري ورأي الأخصائي المهني.

ت؟ - تحديد الدور المشكل أو المعاق: لأنه ليس معنى فشل العميل في أداء أنه فاشل في جميع الأدوار ويتم تحديد هذا الدور بمعرفة العميل مع الأخصائي الاجتماعي.

2 - **عملية التقدير: يمثل التقدير عملية تعتمد على القياس وتحويل المفاهيم** الكيفية إلى كمية التلاقي أوجه القصور في عمليات التشخيص وتعتمد على **الخطوات التالية:**

أ - تحديد معدلات الأداء الفعلي للدور أي المسئوليات والواجبات التي يقوم بها العميل.

ب - تحديد معدلات الأداء المتوقع من الطرف الآخر.

ت - تحديد الفرق بين الداء الفعلي والأداء المتوقع مع ملاحظة تحويل **المفاهيم الكيفية إلى أنماط أو تصرفات أو سلوكيات قابلة للقياس أو العد**. مثال: ترغب زوجة في أن يهتم فيها زوجها لابد من تفسير وتحويل مفهوم الاهتمام إلى أنماط سلوكية متوقعة يمكن ملاحظتها أو أن تقول

زوجة أن زوجها يؤذيها لابد من تحويل مفهوم الأذى إلى تصرفات يمكن قياسها وعدها.

ث - التعرف على أسباب الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع وهذه الأسباب قد تكمن في عوامل تتعلق بالعميل نفسه مثل غموض الدور عدم امتلاك الرسائل للأداء عدم رغبته في أداء الدور أو نقص الإمكانات كما تتعلق بالأطراف الأخرى متمثلة في التوقعات المتزايدة أو اختلاف الجوانب الثقافية بين الأطراف.

استراتيجية العلاج:

- الصورة المشكلة: الأداء الفعلي لا يساوي الأداء المتوقع يظهر عدم التوازن تظهر المشكلات.
- الصورة السوية: الأداء الفعلي يساوي الأداء المتوقع يظهر التوازن ويحدث إشباع.

احتمالات التدخل كالتالي:

الأداء الفعلي بعد تعديله يساوي الأداء المتوقع يحدث توازن يحدث إشباع الأداء الفعلي يساوي الأداء المتوقع بعد تعديله يحدث توازن يحدث إشباع الأداء الفعلي بعد تعديله يساوي الأداء المتوقع بعد تعديله يحدث توازن يحدث إشباع الأداء الفعلي + مساعدة خارجية يساوي الأداء المتوقع بعد تعديله يحدث توازن يؤدي إلى إشباع الأداء الفعلي +

مساعدة خارجية يساوي الأداء المتوقع بعد تعديله يحدث توازن يؤدي إلى إشباع يلاحظ أن نظرية الدور من النظريات التفسيرية حيث لم تقدم أساليب أو التكنيكات علاجية بل قدمت استراتيجية أو أهداف لعملية العلاج لذا تعتمد في تدخلها المهني على ما يسمى بالنظرة الحرة للمساعدة و هو اختيار الأخصائي لأي أسلوب علاجي مناسب يصلح مع العميل دون التقييد بإطار نظري محدد وبالتالي يمكن للأخصائي أن يستخدم الأساليب الذاتي في الاتجاه التقليدي والبيئي كما يمكنه أن يستخدم عملية المساعدة في الاتجاه الوظيفي إضافة إلى مجموعة الأساليب العلاجية المختارة التالية.

السيكوراما:

وهي استخدام الدراما النفسية في عملية المساعدة ويتم ذلك من خلال: إما العلاج بالتمثيل ويشمل تصميم سيناريو درامي يقوم العميل فيه بأحد الأدوار والتي ترتبط بالمشكلة ليرى في نهاية التمثيلية النتيجة المتوقعة لسلوكه ويتم من خلال الجماعة العلاجية كوحدة عمل في وحدة الفرد أو العلاج بالتحليل الدرامي وهو عرض لمواد تمثيلية أو فلمية مختارة بعناية لتناسب الموقف ويتم التوقف أثناء العرض للمناقشة المنطقية لما به من مواقف تشبه المواقف اليومية للعميل ويعتمد هذا الأسلوب على الجلسات الأسرية كأداة أساسية لإتاحة فرص التعبير الحر عن المشاعر والمناقشة في أسباب المشكلات في تصور علاجها.

تبادل الأدوار:

وهو الاتفاق بين العميل وأحد الأطراف المسببين للمشكلة ليتبادل كل منهم دور الآخر فيدرك تفاصيل الموقف وجزئياته كما يدرك مشاعر الطرف الآخر ومن ثم من المتوقع أن يتعدل السلوك بعد هذه التجربة التي تقوم لمدة محددة وبإشراف الأخصائي.

التدعيم:

وهو إعطاء المكافأة أو الثواب على السلوك المرغوب لزيادته وتتنوع أنواع المدعمات وتختلف باختلاف الأفراد ويمكن صياغتها بمساعدة الأخصائي الذي يدرب المحيطين بالعميل على استخدام المدعمات.

العقاب :

وهو أسلوب يستخدم لمنع أو تقليل السلوك غير المرغوب وتتنوع أساليبه من مادية إلى معنوية إلى رمزية إلا أن العقاب البدني لكي يؤتي نتائجه يجب أن يكون مناسبا للفعل وبعده مباشرة وألا يتكرر العقاب على نفس الفعل وأن يكون بأسلوب هادئ لا يحقق المنفعة للطفل المعاقب ومن هنا أيضا.يقوم الأخصائي بتدريب الوالدين على أساليب العقاب.

العلاج القصصي:

وهو نمط يرتبط بفكرة تكرار الأخطاء والمواقف السلبية في حياة الإنسان بشكل أو بآخر وإذا أدرك العميل الأمور المشتركة فيما يتعرض له من مشكلات يمكنه أن يدرك بذاته كيفية مواجهة تلك

المواقف ويطلب الأخصائي من العميل أن يكتب قصة حياته بشكل صادق فلا يخفي شيئا ولا يكذب ليقوم الأخصائي بعدها بوضع علامات حول الأشياء المتكررة والمشتركة بين الموقف الحالي ومن المتوقع إذا أدرك العميل ذلك أن يكون مستعدا للتغيير لمساعدة.الأخصائي.



الفصل الثانى

المرحلة الثانية

وضع خطة التطوير



خطة التطوير تتطلب قرارا لصياغة الخطة وقرارات لتنفيذها، فهناك عملية أو عمليات لصنع القرار وهنا يجب أن نتذكر:

أن صنع القرار ليس مجرد اتخاذه، وليس هناك قرار سيكتب له النجاح بدون تعاون والتزام وحماس زملائك أو فريقك له، وقبل ذلك بدون التزام المدير بذلك القرار.

كم مرة سمعت أحد المدراء يقول:

اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيه هو جعل الآخرين يلتزمون به؟

من طرق جعل الآخرين يلتزمون بالقرار يتلخص في التأثير على قناعات الآخرين لكي يقتربوا من اتخاذ القرار الأنسب بأنفسهم.

ولإنجاح عملية اتخاذ القرار يجب جعل العملية تتم بأسلوب منظم قدر الإمكان وذلك:

- بعدم القفز للاستنتاجات بسرعة.
- بإعداد خريطة لخياراتنا.
- بتحديد وسائل واضحة لتقويم وتقييم خياراتنا.
- بشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح.
- برسم أولوياتنا.
- بتحديد أهداف واقعية عملية.
- بوضع القرارات في سياق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الأم (المرجعية والخط والتيار) بصورة واضحة ومفهومة للطرفين.
- وضع برنامج عمل وتصور مرحلي لإدارة التغيير لتسهيل عمليات الإصلاح والانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المتوقع في المدى القريب والمتوسط والبعيد، على أن يجري تقييم الجاهزية للتغيير، وكيفية التزام الدولة والطبقة السياسية والفنية بذلك وترسيم حدود وأبعاد خطط للتدريب والتطوير الفعال للمباشرة في الوضع الجديد، وخطط تواصل مع المواطنين وأصحاب الأعمال مع دعم

وتقوية الإعلام وتوزيع المعلومات لضمان التواصل بشأن تطور أعمال الإصلاح وتوعيتهم من ناحية أدوارهم في عمليات الإصلاح وتقديم الشكاوى ومحاربة الفساد.

- تشكيل لجنة عالية المستوى برئاسة رئيس مجلس الوزراء من أجل الإشراف على عملية الإصلاح المؤسسي والإداري.
- إعادة هندسة الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية الحكومية من وزارات وهيئات ومؤسسات مختارة وتعريف المهام والوظائف الرئيسية التي تقوم بها وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات حسب تسلسل إداري ووظيفي مدروس وعملي وواقعي مع الأخذ بعين الاعتبار عدم تضارب الوظائف أو تكرار المهام والمستخرجات نفسها.
- النظر في تكليف منظمات اجتماعية ومؤسسات غير حكومية والقطاع الخاص للقيام ببعض المهام التي تقوم بها الحكومة المركزية لتخفيف الضغط والأعباء المتزايدة عن الإدارة الحكومية.
- الانتقال إلى إدارة حكومية غير مركزية مع وضع السياسات والتشريعات اللازمة وتوفير الصلاحيات اللازمة للتطبيق الفعلي آخذين بعين الاعتبار المراقبة والمتابعة. وفي هذا الإطار، سيتم توزيع الكثير من المهام المركزية على الهيئات والمؤسسات المحلية لتخفيف الضغط على الإدارة المركزية ولتأمين الأعمال والخدمات

الحكومية في جميع المحافظات وما يتبعها من مديريات وإدارات. كما سيجري إعطاء صلاحيات لاتخاذ القرارات وتنفيذها على المستوى المحلي والعودة إلى السلطات المركزية في حالات االتصعيد أو الأمور التي تحتاج سياسات وتشريعات على مستوى رفيع. من جانب آخر، ستقوم السلطة المركزية بتهيئة وتدريب جميع الجهات والموارد المعنية في المستوى المحلي على القيام بمهامهم الجديدة والبدء بتحمل المسؤوليات في اتخاذ القرار وتنفيذه.

- التوزيع العادل والعلمي والعملي للأعمال على ألا يتواجد ضغوط عمل أو ضغوط خارجية قد تؤثر في صناعة القرار.
- اتباع منهجيات إدارية حديثة تعتمد على التفويض والتنسيق والمتابعة ضمن الدوائر وبين مؤسسات الدولة مع وضع المقاييس والمؤشرات اللازمة لقياس الإنتاجية والأداء.
- توصيف الوظائف بالتفصيل وبيان المخرجات لكل وظيفة وبيان علاقة الوظائف ببعضها. بالإضافة إلى تحديد طرق قياس تأثيرها في تطوير المسلك الوظيفي لكل موظف واحتياجاته التدريبية والتنموية.
- تطوير استراتيجية وخطط لتعديل الوظائف الحكومية حسب الحاجة وانتقالات الموظفين بين مختلف الهيئات الحكومية.
- تحديث التشريعات والقوانين وآلية صنع القرار وطرق تنفيذه إصلاح الوزارات والهيئات الحكومية واللجان العامة التي تشرع وتنظم السياسة المالية، والسياسة النقدية، والأسواق المالية، والعقارات، والعلوم والتكنولوجيا، وتوفير سوق للعمالة والخدمات.

- تطوير وتحديث إجراءات صنع القرار وطرق الإصدار والتنفيذ والمتابعة.
- تنفيذ القوانين والسياسات من الإدارة الحكومية وموظفيها حسب المسؤوليات والصلاحيات المعتمدة.
- إصلاح الإجراءات الإدارية لضمان القانونية والفعالية والشفافية مع توفير العدل في القيام بأعمال الإدارة مع وضع مؤشرات للأداء تشمل محفزات ومكافآت مناسبة للأداء الجيد والمميز وأحكاماً جزائية لمن يخالف القواعد والآليات المعرفة بوضوح كل موظف حسب دوره ومسؤولياته والمخرجات المتوقعة منه.
- تحديث الإجراءات الإدارية والخدمات الحكومية.
- إعادة هندسة جميع الإجراءات وخاصة التي تقوم الحكومة من خلالها بتقديم الخدمات للمواطنين والأعمال لتصبح أكثر شفافية وفعالية وانضباطاً، وأقل كلفة من الناحية المالية وأقل ضياعاً للوقت والجهد، والتميز بالجودة وحسن التعامل بين موظفي الدولة والمواطنين وأصحاب الأعمل. وستقوم فرق عمل ذات كفاءات عالية بتطبيق إعادة هندسة الهياكل التنظيمية والإجراءات من خلال منهجيات وخطط لإدارة التغيير موحدة.
- تطوير أماكن العمل واللوجيستية بحيث توفر الأمن والأمان والسلامة والراحة وأفضل التفاعل بين موظفي الدولة والمراجعين فيما يتعلق بالإجراءات والخدمات.

- وضع نظام موقف واحد لتقديم الخدمات للمواطنين وتطوير مركز تواصل للخدمة المدنية.
- وضع نظم تدفق العمل لتسهيل عمليات الطلبات والمتابعة لجميع المعاملات. كما تفيد هذه النظم من التأكد من فعالية وقياس إنتاجية الموظف وتقييم أدائه أثناء تأديته لعمله.
- إنشاء آلية لتقديم الشكاوى وكيفية التعامل معها ومتابعتها.
- وضع مؤشرات ومقاييس لقياس الأداء والإنتاجية على جميع المستويات.
- تطوير الموارد البشرية والمهارات للعاملين على جميع المستويات.
- سيتم وضع سياسة طويلة الأمد خاصة بالموظفين الهدف منها تمكين وتقوية الخدمة المدنية ورفع معنوياتها ومسؤولياتها، وتعزيز فرص العمل المهني والارتقاء بمستوى الأداء والحرفية في خدمة المصالح العامة والشأن العام.
- تحديث طريقة إدارة الموظفين بمستوياتهم المختلفة في الجهات العامة.عن طريق تقييم مؤهلات وخبرات وإمكانات كل موظف لمعرفة أين توجد الخبرات المطلوبة لتطويرها وتوزيعها حسب الاحتياجات وحسب المهام التي يمكن من خلالها تقديم أفضل أداء وإنتاجية على مستوى الجهة العامة الواحدة بصفة خاصة وعلى مستوى الجهات العامة بصفة عامة.

- إصلاح نظام الرواتب وتطوير سياسات تحفيزية بما يضمن تحسين الجودة في الأداء وتقديم خدمات أفضل. ويجب أن يكون مستوى الرواتب متناسباً مع احتياجات الموظفين للعيش بمستوى لائق وحياة كريمة. كما أن تحسين الرواتب سيشجع العلماء المغتربين على العودة إلى وطنهم للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويشمل أيضاً تطبيق نظام موحد لتقييم الأداء بصورة علمية وعملية وعادلة حيث يتم من خلالها توزيع الحوافز للمستحقين فقط، والتعامل مع الذين لا يقدمون أو يضيفون أية فائدة للدولة.

- سيتم النظر في إعادة صياغة قوانين العمل والعمال لتحسين مستوى الدخل وتوفير شبكات حماية اجتماعية والتأمين الاجتماعي والصحي، بالإضافة إلى تسهيل عمليات التوظيف والتنقل بين الوظائف في الدولة حسب الاحتياجات.

- تدريب وتطوير العاملين لدى الدولة من خلال وضع برامج تأهيلية وتدريبية تعتمد أفضل الممارسات مع توفير نظم ومؤشرات للمتابعة وقياس الأثر والفاعلية، على أن يجري تمديد البرامج التدريبية حسب احتياجات الموظفين لتأدية مهامهم الأساسية، ومن جانب آخر، سيجري وضع برامج لتطوير المسلك الوظيفي لكل موظف ذي أداء جيد ومميز. وتشمل أهم البرامج التطويرية التدريب على التنمية الإدارية وإدارة الوقت، وإدارة الموارد البشرية، والتفويض والمتابعة، والتعامل والتواصل مع الموظفين والمواطنين. كما تشمل التدريب على التقنيات الحديثة للتقليل من تكلفة المعاملات

ولتحسين الأداء والتواصل مع الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، سيكون هنالك برامج للتدريب على اللغات الأجنبية نظراً لأهمية ذلك في عملية التحديث وفي التعامل مع التغيرات التقنية ومع المستثمرين الأجانب والدول الأجنبية وخاصة عند تطبيق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. ومن المستحسن بناء معاهد حكومية والتعاقد مع مصادر تعليم فعالة ونزيهة لتقديم أفضل مستويات التدريب والخدمات والحصول على أفضل النتائج.

- إنشاء فرق عمل ذات كفاءات عالية للمساعدة بعمليات الإصلاح من ناحية استعمال مناهج تدريب موحدة والقيام بتدريب مدربين مختارين لتلك المهام.

- المساعدة في نشر ثقافة الإدارة الحديثة وأداء موظفي وإداريي الجهات العامة من أجل التأكد من زيادة الاستعدادات من ناحية الالتزام وتحمل المسؤوليات خلال تأدية أعمالهم.

- وضع وسائل مراقبة ومتابعة فعالة لمحاربة الفساد المنظم والعشوائي وتقديم الدعم المناسب من السلطات على جميع المستويات للحد من الفساد ولفتح المجال أمام جميع المواطنين وموظفي الجهات العامة والخاصة في جميع المستويات وأصحاب الأعمال لتقديم الشكاوى والتأكد من رفعها الصحيح والمناسب إلى الجهات المعنية التي تقوم بمعالجتها ومتابعتها للوصول إلى النتائج المرجوة.

- وضع نظام تقييم عادل وفعال لأداء موظفي الجهات العامة ويشمل مقاييس ومعايير للأداء بالإضافة إلى وضع الحوافز والروادع المناسبة مع صلاحيات تطبيقها ضمن اللوائح والقوانين الموضوعة.

- إصلاح إدارة المال العام وتطبيق آلية مالية جديدة: إن ضعف الإدارة للميزانيات وللأموال يشكل خطراً كبيراً من ناحية هدر الموارد العامة وفتح الأبواب للفساد.

من الناحية الإدارية فإن السياسات وخطط العمل تستوجب الآتي:

- وضع الرقابة الأمينة والصادقة مع وضع إجراءات متكاملة وموثقة للعمليات المالية مما يضمن صحة كل عملية محاسبية ووضع صعوبات في طريق الفساد.

- وضع تعليمات صارمة لدعم الصلاحيات المعطاة لأصحاب القرار في صرف الموازنة بما يضمن صرفها في الجهات المخصصة لها.

- التفريق بين جهات الإدارة الحكومية (الجهات التشريعية) والجهات التي تقدم الخدمات العامة (الجهات التنفيذية).

- التأكد من الاحتياجات الفعلية للميزانية السنوية لكل وحدة حكومية وإلغاء مبدأ «اطلب تعط» لتجنب الهدر ولحث تلك الوحدات على تنظيم مصروفاتها والاعتماد على مواردها إن تواجدت.

- الاستفادة من الأبنية الحكومية الفارغة أو التي لم يتم استكمال بناؤها بسبب العجز المالي أو لأسباب أخرى عن طريق تأجيرها للقطاع الخاص أو القطاع العام. أو إعطاء فرصة للاستثمار الخاص في إكمال بنائها مقابل استعمالها لفترات يتفق عليها.

- وضع إجراءات محاسبية حسب أفضل الممارسات المحاسبية الدولية ودعمها بنظام مالي موحد مع القدرة لتطبيق نظام تدفق العمل ليمكن التأكد من صحة ودقة العمليات الحسابية وللحد من الفساد عن طريق تفريق المهام التي تتضارب مع بعضها أو تسمح بالتلاعب. بالإضافة إلى تقديم التدريب اللازم لجميع المستخدمين للنظم المالية والإدارية.

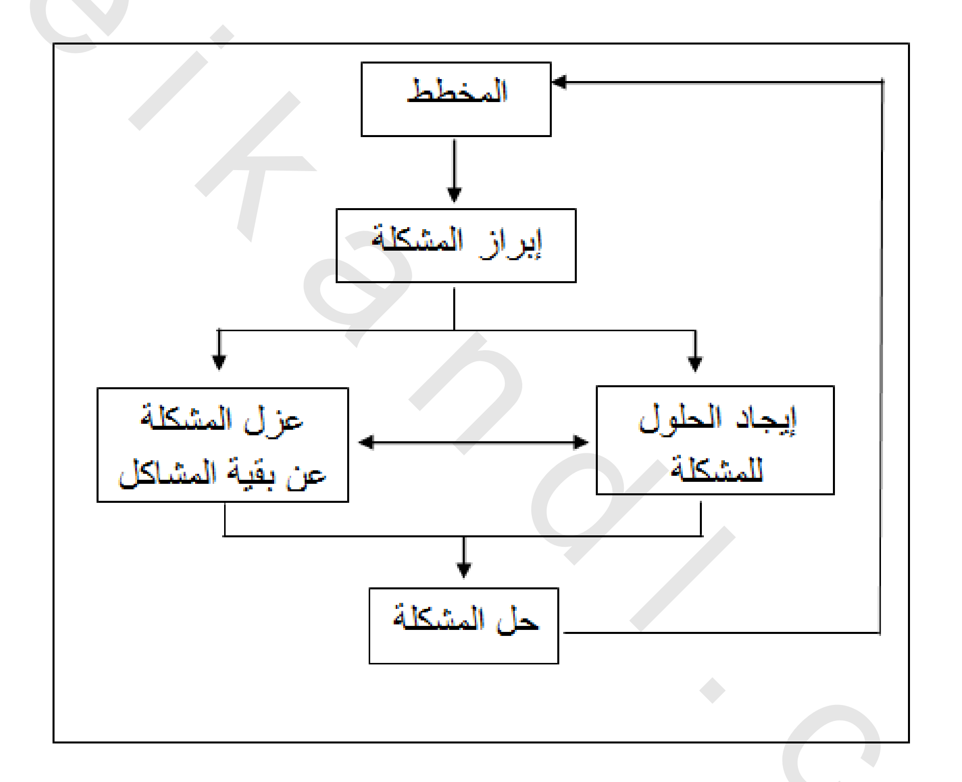
- إعطاء صلاحيات وآلية للتصرف بالأمور المالية خارج نطاق المركزية على أن توضع الرقابة المناسبة، ويمكن الاستفادة من النظام المالي لهذا الغرض.

- القيام بتحضير التقارير المالية الدورية وإجراء التدقيق المالي لهذه التقارير عن طريق شركات خاصة ومحايدة ومتخصصة بهذا المجال.



الفصل الثالث

تهيئة الأجواء للعاملين لقبول خطة التطوير ورعايتها تنفيذاً ومتابعةً



حل المشكلات يبدأ من نقطة البحث عن سبب غير معروف، وللنجاح في ذلك نحتاج إلى معلومات عن المشكلة وأفكار وأساليب، فلنبحث عن السبب ونتجنب اللوم إذا أردنا الحصول على نهر دائم من المعلومات والأفكار، ولا نقفز من المشكلة مباشرة إلى الحل، ونتحاشى البحث عن كبش فداء فننسى حل المشكلة، وأن نتجنب استنتاج شئ ثمّ نسعى لإثباته، وأن لا نخلط بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام المعمول به حاليا في كل من القناتين.

- المدخل إلى إدراك المشكلة في أي شركة أو مؤسسة؟

بالمقارنة مع التاريخ السابق.

بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.

من خلال النقد الخارجي.

بالرجوع لأهداف خطة العمل وبرامجها.

فلابد من خطة العمل لأنّ الخطة بمنزلة المسطرة لقياس الأداء بواسطتها:

حتماً هناك خطة عمل لكن قد لا تكون مدونة أصلا أو مدونة بصورة ناقصة فيجب استكمال تدوينها أولاً ، المهم لمنْ يريد المشاركة في وضع نظام داخلي واستراتيجية و... إلخ للقناتين أن يتم تعريفه بالرسالة والرؤية من جهة ، وتزويده بخطة عمل القناتين المعمول بها حاليا بعد تدوينها من جهة ثانية ، وبعوائق التطبيق والمشكلات القائمة والطموحات من جهة ثالثة.

ملاحظتان:

1 - لا تخلو أي شركة ناجحة من خطة العمل التي تبين الخطوات العملية للمشروع، ولاتتوقف عند حد النصائح العامة.

2 - خطة العمل هي التي تقررنجاح مشروعك من عدمه ، وكذلك تحدد الخطط الاستراتيجية التي ستتبعها والعوائد المالية المتوقعة والتي ستقنع بها المساهمين معك في المشروع.

لنفترض أننا نريد إعداد خطة عمل لكل من القناتين:

المطلوب: إعداد خطة عمل موجزة واضحة وعملية تتكون عموما من 11 جزءاً ، ولا تتجاوز الـ 25 صفحة.

يمكن أن يتم تفويض ذلك إلى فريق عمل مؤقت يؤسس لهذا الغرض، ولا يتجاوز الحجم المثالي لفرق العمل والذي يترواح غالبا (حسب نتائج الدراسات المختصة في هذا المجال) بين 7 أعضاء كحد أدنى و 12 عضواً كحد أقصى، وأن يكون الفريق من نوع الفرق المتجانسة نسبيّا التي تميل إلى الفرق التي تدير نفسها بنفسها ذاتيا، ويتم تشكيله ممنْ يمكنه التفرغ لذلك كي تكون مشاركتة مشاركة فعالة في فريق العمل، ويمكن أن يتواصل الفريق عن بعد للقيام بمهامه.

وهذا بحاجة أيضاً إلى منح الصلاحيات للفريق لأسباب منها:

1 - الإسراع من عمليات صنع القرار وتوقيت رد الفعل.
2 - إطلاق قدرات الإبداع والتجديد لدى العاملين.
3 - توفير درجة أكبر من التفاعل والتحفيز والالتزام.
4 - منح الأفراد مزيداً من المسؤولية.
5 - تمكن الموظفين من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
6 - تقليل تكاليف التشغيل من خلال حذف الخطوات الإدارية غير الضرورية، والتحكم في النوعية وفحص العمليات.

- منْ الذي يدعى لحل المشاكل؟

لا بد أن تتوافر فيمنْ يحضر جلسات مناقشة المشكلات ووضع خطة عمل لمقاربة حلها نسبيّاً صفة أو أكثر مما يلي:

1. لديه معلومات عن المشكلة وأطرافها وعن خطط العمل عموما وخطة عمل كل من القناتين.
2. إيجابي وصاحب خبرة (علمية وعملية) للمشورة والرأي.
3. صاحب اختصاص وجيد التدريب والمهارة نسبيّاً.
4. ملتزم بالتنفيذ.
5. منْ يراد تدريبه وتهيئته.

- لماذا الصياغة الجمعيّة لخطة العمل وحلّ المشكلات؟

لضمان تفاعل أكثر عدد ممكن مع الخطة والحل ولإيجابيات المناقشة الجمعية حيث:

1. تنوع الأفكار وتمازجها.
2. تعدد مصادر المعلومات.
3. التقليل من التحيزحيث تبهت الدواعي الشخصية.
4. فرصة للتواصل والتدريب.
5. الالتزام بالأداء.

6. اختيار أفضل الحلول المقترحة لمشاركة عدة عقول في الحل والاختيار.

7. مشاركة عدة مستويات إدارية بإشراك الإدارة العليا التي تهتم بالتخطيط والإدارة الوسطى المهتمة بالإشراف والإدارة الدنيا المعنية بالتنفيذ.

8 - السيرة الذاتية للموظفين الأساسيين المعنيين بالمشروع.



الفصل الرابع

المرحلة الرابعة

مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية



عن طريق عمل خطة عمل وتنظيم العمل بها داخل الشركة بين العاملين.

ما هي مكونات خطة العمل عموماً؟

خطة العمل تتكون غالبا من 11 جزءاً:

الجزء الأول: ملخص المشروع في صفحة واحدة

الجزء الثاني: نظرة على الشركة (المشروع) في صفحة واحدة تقريباً

الجزء الثالث: المنتج أوالخدمة المقدمة في صفحة واحدة تقريباً

الجزء الرابع: تحليل القطاع والسوق في 3 صفحات تقريباً

الجزء الخامس: الخطة التسويقية في 4 صفحات تقريباً

الجزء السادس: الخطة التشغيلية في صفحتين تقريباً

الجزء السابع: الخطة التطويرية في صفحتين تقريباً

الجزء الثامن: الإدارة في 3 صفحات تقريباً

الجزء التاسع: الخطة المالية في 3 صفحات تقريباً

الجزء العاشر: التمويل في صفحة واحدة تقريباً

الجزء الحادي عشر: الملاحق بقدر الحاجة

سنشير وباختصار إلى أهم المحاور التي يجب أن يتناولها كل جزء من أجزاء أي خطة عمل:

الجزء الأول: ملخص المشروع:

حجم الملخص: صفحة واحدة

اكتبْ الملخص بعدما تنتهي تماماً من كتابة الخطة لتقديمه إلى:

مؤسسي المشروع وممولي المشروع من بنوك أو مستثمرين أو شركاء حتى تحافظ على أسرار الخطة من السرقة أوالاقتباس.

الجزء الثاني: نظرة على الشركة (المشروع):

حجم ذلك: صفحة واحدة تقريباً:

يتضمن هذا الجزء من خطة العمل:

1 - رسالة الشركة التي تريد تحقيقها.
2 - وصف مبسط للمشروع.
3 - مراحل تطور المشروع إذا كان قائماً أومراحل التطورالتي سيمر بها المشروع إذا كان حديثاً ، الأهداف التطويرية المرسومة لكل مرحلة .
4 - عوامل نجاح المشروع.
5 - الموقع أو المكان.
6 - التجهيزات التي سيتم الاعتماد عليها.

الجزء الثالث: المنتج أوالخدمة المقدمة :

حجم ذلك: صفحة واحدة تقريباً.

موضوع الجزء الثالث:

1 - وصف الخدمة أوالمنتج
2 - فوائده للمستهلك
3 - الفرق بينه وبين الموجود حالياً في الأسواق
4 - مراحل تطور المنتج أو الخدمة.

الجزء الرابع: تحليل القطاع والسوق

حجم ذلك: 3 صفحات تقريباً.

موضوع الجزء الرابع:

1 - تعريف كامل بالسوق
2 - حجم السوق

3 - عوائق الدخول للسوق

4 - قنوات إمداد السوق وقنوات التوزيع

5 - السوق المستهدف والشرائح المستهدفة

6 - المحيط التنافسي والمنافسون وحصتهم في السوق

7 - المنافسون المتوقعون مستقبلاً

8 - الميزة التنافسية للمشروع.

الجزء الخامس: الخطة التسويقية

حجم ذلك: 4 صفحات تقريباً

موضوع الجزء الخامس:

1 - استراتيجية السوق المستهدف

2 - إيجاد موضع لمنتجك أوالخدمة في السوق في ذهن العميل

3 - استراتيجية المزيج التسويقي (المنتج أو الخدمة المقدمة ، التسعير ، التوزيع ، الترويج ويشمل الإعلانات أو التخفيضات أو المعارض أو غيرها)

4 - التجارة الإلكترونية

5 - استراتيجية المبيعات (توظيف المندوبين وتدريبهم ، إرسال المندوبين ، إرسال رسائل البريد ، التلفزيون......)

6 - توقعات المبيعات.

الجزء السادس: الخطة التشغيلية

حجم ذلك: صفحتين تقريباً

موضوع الجزء السادس:

1 - استراتيجية التشغيل:

خطوات الإنتاج ونقل المنتج ، القيمة المضافة للزبون ، التكلفة ، الجودة ،الوقت.....)

2 - نطاق التشغيل:

مالذي ستقوم به ؟

ومالذي سيقوم به غيرك؟

ماهي التقنية المستخدمة......؟

ماهي العمليات التشغيلية الموجودة حالياً إذا كان المشروع قائماً؟

الجزء السابع: الخطة التطويرية

حجم ذلك: صفحتين تقريباً

موضوع الجزء السابع:

استراتيجية التطوير لمدة 2 -3 سنوات تتضمن تطوير كل أو بعض ما هو آت:

1 - المنتج

2 - عمليات الإنتاج

3 - الخطة التسويقية

4 - العملاء

5 - الموظفين

6 - التحالفات الاستراتيجية.

الجزء الثامن: الإدارة

حجم ذلك: 3 صفحات تقريباً

موضوع الجزء الثامن:

1 - الهيكل التنظيمي للشركة

2 - الفريق الإداري

3 - الأشخاص المهمين وأدوارهم ، الملاك ونسبة كل واحد منهم.

الجزء التاسع: الخطة المالية

حجم ذلك: 3 صفحات تقريباً

وهي من أهم الأجزاء في الخطة حيث إن المشروع إذا لم يستطع إقناع قارئ الخطة بأن هناك عوائد مالية فسيؤدي ذلك إلى فشل الخطة بالكامل.

موضوع الجزء التاسع:

وتتضمن الخطة المالية:

1 - التوقعات المالية للمشروع:

إنشاء قائمة للدخل

وقائمة للربح والخسارة

وقائمة التدفقات النقدية لمدة من 3 -5 سنوات

2 - نقطة التعادل

3 - الفرضيات (تكلفة المنتج ، السعر ، حجم المبيعات ، هامش الربح.....)

4 - المخاطر وكيفية تلافيها.

الجزء العاشر: التمويل

حجم ذلك: صفحة واحدة تقريباً

موضوع الجزء العاشر:

1 - تحديد التمويل المطلوب

2 - استراتيجية التمويل (العائلة ، الأصدقاء ، مستثمرين ، شريك مغامر ، بنوك......).

الجزء الحادي عشر: الملاحق

حجم ذلك: بقدر الحاجة

موضوع الجزء الحادي عشر:

أي ملاحق يمكن إضافتها كالرسومات البيانية والجداول والقوائم المالية والسير الذاتية للفريق الإداري والتوصيات والنصائح العامة وغيرها.

أخطاء شائعة على الطريق !!

عند وضع خطة العمل هناك أخطاء شائعة خطيرة منها:

1 - **الاستنساخ والقياس والتعميم:**

القياس بين المؤسسات الربحية وغير الربحية

بين الحكومية وغير الحكومية

بين الدينية وغير الدينية

بين الخيرية والربحية أوالتجارية

بين الرسمية والأهلية

بين مؤسسات المجتمع المدني وغيرها من المؤسسات

بين المؤسسات التطوعية وغير التطوعية

بين كل الأنواع المتقدمة من المؤسسات هناك مشتركات لكن هناك فوارق أيضا فيجب أن يجعل الفريق الذي يريد إعداد خطة للعمل نوع المؤسسة نصب عينيه دائما ويتجنب القياس والتعميم.

بل حتى استنساخ خطة عمل قناة فضائية أخرى دينية لا يعتبر صائبا لنا والأسباب واضحة فهناك إختلاف في حجم التمويل والرسالة والمخاطب وثقافة العاملين وما إلى ذلك.

2 - **إهمال الفقرة الأساسية من خطة العمل:**

الفقرة الأساسية من خطة العمل تشمل تحليل السوق من جهة، والمال والتمويل من جهة ثانية، و خاتمة الخطة من جهة ثالثة، فخطة العمل التي لا تعطي حق الجزئين السابقين بواقعية وموضوعية وعملانية كما يجب تجعل المشروع برمته في مهب الريح والمد والجزر وربما الانهيار بعد حين، فخطة عمل أي مشروع بحاجة إلى تناول:

أ - تحليل للسوق وذلك بعرض ماهو آت:

- تحليل مبسط عن فكرة المشروع والمجال الذي ستدخل فيه فى مجال المنافسة ومنْ هم المنافسون و كيفية التقدم عليهم.

- **خطة تسويقية بسيطة توضح:**

السوق المستهدف - العملاء المستهدفين - عددهم - وهل يكفي هذا العدد لإنجاح الفكرة ويحتاجون للمشروع.

- **لماذا سيأتي إليك العملاء لشراء المنتج أو الخدمة وسيتركون المنافس؟**

ما هو الشيء الجديد فى مشروعك؟

- التسويق و الترويج:

كيف تستطيع توصيل الرسالة التسويقية للعميل عن منتجك؟

من خلال:

الإعلانات؟ أو المقالات؟

وما تكلفة ذلك؟

- تفسير منتجك؟ :

كم سيتكلف المنتج الخاص بالمشروع؟

ما هى مكانة واحتياج منتج المشروع بالنسبة للعميل مقارنة بالمنافس؟

- استراتيجية التوزيع:

- **كيف سيصل المنتج للعميل المستهدف؟**

كم ستتكلف هذه العملية؟

- خطة تنفيذية توضيحية مبسطة:

كيف سيبدأ المشروع وينمو وماهي مفاتيح تحقيق الإنجاز؟

- **كيف تستطيع تطوير استراتيجياتك التسويقية؟**

- خطة احتمال الأزمات:

اشرح التحديات التى ستواجه المشروع:

هل هي خارجية مثل الركود الاقتصادي

أو داخلية مثل انخفاض في المبيعات؟

ب - تحليل التمويل وذلك بعرض:

صورة مبسطة للميزانية الخاصة بالتنفيذ والاستمرار والتطوير:

الإيرادات المتوقعة

النفقات النقدية.

ملاحظة: لقد أشرنا في الفقرات المتقدمة إلى الخطة التسويقية والتمويلية وأعدنا ذلك باقتضاب حسب رؤية أخرى لمكونات التسويق والتمويل فراجع وقارن واختر الأنسب.

ت - إهمال التركيز على خاتمة خطة العمل:

الخاتمة هي نهاية الخطة وخلاصتها الموجزة المبسطة المفهومة المقنعة لمخاطبي الخطة ويجب أن تكون إيجابية مستمدة من واقع المشروع، وتساعد مخاطبي الخطة على معرفة أجزاء الخطة بطريقة ملخصة وتزودهم بأليات النجاح تأسيسا واستمرارا مع الالتزام بأن تكون المعلومات الواردة في ملخص الخطة **صحيحة مقنعة واقعية دقيقة تفرق بين:**

ما يجب حاليا

ما يجب مستقبليا

مايمكن حاليا

ما يمكن مستقبليا

تميز بين الممكن والطموح حاليا ومستقبليا

ولاتنسى الإجابة المستوعبة في سطر واحد على سؤالين:

لماذا هذا المشروع؟

كيف سينجز المشروع ويستمر؟

وكيف سيستمر المشروع؟

وفي ضوء ما تقدم فخطة العمل المعدلة الجديدة للقناتين يفضل أن تكون مفهرسة عموما كالتالي:

- **اسم المؤسسة أوالفريق أو الفرد الذي قام بإقتراح المشروع وصياغة خطة العمل الخاصة مقدم بالمشروع.**
- **اسم المشروع.**
- **الجهة المقدم لها المشروع.**
- **وصف موجز للمشروع: ويتكون من المحاور التالية:**

أ - مقدمة عن المشروع.

ب - المستهدفون من المشروع.

ت - التكاليف الإجمالية.

ث - مراحل التنفيذ:

- مرحلة أولى.
- مرحلة ثانية.
- مرحلة ثالثة.

- أهداف المشروع.
- مبررات المشروع.
- المشاريع المنفذة حالياً من قبل المؤسسة.
- المستفيدون بصورة مباشرة وغير مباشرة.

◄ إدارة المشروع.

◄ استمرارية وديمومة المشروع.

◄ تكرارية المشروع.

◄ خطة التنفيذ والجدول الزمني.

◄ التحليل المالي:

أ - مصادر التمويل.

ب - التدفق النقدي.

◄ **الجدوى الاقتصادية:**

- **نقطة التعادل.**

◄ **الموازنة والتكاليف التقديرية للمشروع:**

أ - **التكاليف الرأسمالية.**

ب - **التكاليف التشغيلية.**

◄ **التحليل البيئي للمشروع:**

- **إيجابي ، سلبي.**

◄ **قدرة الجهاز الفني والإداري على تنفيذ وإدارة المشروع:**

أ - **المؤهلات العلمية**

ب - **والمؤهلات العملية للجهاز.**

◄ **المنجزات المتوقعة.**

◄ **المرفقات:**

أ – **التقرير المالي والإداري للمؤسسة عن السنة أو السنوات السابقة.**

ب - الميزانية العمومية.

ت - النظام الداخلي للمؤسسة.

ث - شهادة التسجيل للمؤسسة.

ح - الهيئة الإدارية.

◄تقييم المشروع (الخاتمة).



الفصل الخامس

كيف تحافظ على نجاح مؤسستك التجارية؟



يركز معظم رواد الأعمال الناشئين على تقديم خدمات ومنتجات إبداعية عالية الجودة، وبعد تحقيق النجاح في المرحلة الأولى من بناء مؤسساتهم، فهم غالبا ما يكونون غير مستعدين للمرحلة الثانية، إذ يتوجب عليهم أخذ المؤسسة إلى مستوى جديد من الأداء، وهنا يستسلم معظمهم وقد يتخلون عن مؤسساتهم. وتشير إحدى الدراسات إلى أن 45٪ من مؤسسي الشركات يبيعون مؤسساتهم بعد المرحلة الأولى من تطويرها، ولا بد أن القليل جدا من الرواد ينجحون في تخطي هذه المرحلة والحفاظ على ازدهارهم. فإذا كنت واحدا من رواد الأعمال الذين يطمحون إلى الحفاظ على نجاح مؤسساتهم، فإن هناك مبادئ عدة عليك اتباعها، منها:

1. **احصل على تمويل كبير:**

نادرا ما تمتلك المؤسسات الناشئة سيولة نقدية كافية لتمويل المرحلة الثانية من عملها ولتعزيز نموها، لهذا فهي تحتاج إلى مصادر التمويل من مؤسسات الرعاية أو شركات الأسهم الخاصة أو القروض البنكية. ويعني هذا أنك ستقدم على مخاطرة جديدة، وستعمل على إيجاد خطة عمل تناسب حجم المخاطر المحتملة. لكن تذكر أن النجاح لا يتحقق من دون المخاطرة.

2. **أنشئ مجلس إدارة:**

يتمتع رواد الأعمال بالشغف والدافعية والطموح، وهذا هو ما يحفزهم لإنشاء مؤسساتهم وتحقيق النجاح. إلا أنهم يحتاجون أيضا إلى الخبرة والبصيرة وإقامة العلاقات مع رواد القطاع الذي يعملون فيه. لهذا فإن عليهم إنشاء مجلس إدارة يضم رجال أعمال خبراء ومتمرسين، وإشراكهم في عملية صنع القرار في المؤسسة.

3. **ركز على الإبداع بدلا من المنافسة:**

لتحقيق النمو في المرحلة الثانية من إنشاء مؤسستك، عليك أن تحافظ على مستوى الإبداع عاليا في مجالك، عوضا عن محاولتك هزيمة منافسيك. إذ يعتمد النمو على تطوير منتجاتك وتحسين خدماتك وإضافة مزايا جديدة لها، من خلال الحرص على تقديم أشياء جديدة ومبتكرة للعملاء.

4. **عين موظفين يتمتعون بالخبرة والكفاءة:**

من المهم جدا اختيار نخبة من الموظفين الأكفياء في المرحلة الثانية من تنمية مؤسستك، فاحرص على تعيين الأفراد الذين يفوقونك ذكاء وخبرة، ويتمتعون بمهارات كبيرة ومتنوعة ليكونوا خير عون لك، بدلا من أن توظف أناسا عليك تدريبهم وتعليمهم طوال الوقت.

5. **ركز على تنمية المبيعات:**

يتطلب النمو في المرحلة الثانية من حياة المؤسسة زيادة مبيعات الشركة عن طريق إنشاء فريق مبيعات محترف يعمل على تحقيق أهداف ومتطلبات المؤسسة. فاحرص على تدريب أفراد هذا الفريق وتوفير كل الأدوات والظروف التي يحتاجونها، ولا تنس أيضا أن تركز على تحسين علاقات مؤسستك مع عملائها.

6. **تعزيز نمو المؤسسة ليس حسابات وأرقاما فقط:**

يمكنك أن تعين أفضل الموظفين وتنتج سلعا وخدمات عالية الجودة، لكنك لن تتمكن من تحقيق أفضل المبيعات من دون مديرين محترفين ومبدعين. كما تحتاج مؤسستك إلى قادة محترفين، لتدريب موظفي المبيعات والإشراف عليهم والحفاظ على روح الفريق، وتعزيز النمو وتحقيق أهداف الشركة إجمالا.

7. **ميز بين التسويق والمبيعات:**

في المرحلة الثانية من نمو المؤسسة، هناك أهمية كبرى ودور رئيس لكل من: المبيعات والتسويق؛ فالتسويق يجسد علامتك التجارية

ويعرض مواصفات منتجاتك ومزاياها وأسعارها وأشكالها. أما المبيعات فيكمن دورها في بناء العلاقات وتلبية الاحتياجات وتقديم العروض وعقد الصفقات. ويتطلب هذان الجانبان مهارات مختلفة إلا أنها تكمل بعضها بعضا.

8. **طور وحسن تجربة عملائك:**

تكرس المؤسسات الناجحة نفسها في المرحلة الثانية من نموها على بناء علاقات شخصية وثيقة مع عملائها، وتقديم خدمات ومنتجات تفوق توقعاتهم وآمالهم، وهذه هي الطريقة الوحيدة لكسب ولائهم وزيادة قاعدة العملاء الخاصة بالمؤسسة.

9. **أنشئ ثقافة مؤسسية إيجابية:**

تطرأ الكثير من التغيرات على أجواء وظروف مؤسستك أثناء نموها، لاسيما في ظل عالم الأعمال المتقلب هذه الأيام. لذلك، ثمة حاجة ماسة إلى غرس ثقافة مؤسسية إيجابية تحدد طريقة عمل الموظفين ونمو المؤسسة والمديرين، وتنسجم مع رؤيتك وقيمك وطموحاتك. من خلال تعزيز هذه الثقافة والحرص على اتباع قيمها وأعرافها الإيجابية.

10. **ميز القيادة عن الإدارة:**

كلتا هاتين المهارتين تكملان بعضهما؛ فالقيادة هي أن تلهم موظفيك وتشجعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل كل يوم. أما الإدارة فهي أن ترشد الموظفين وتعرفهم إلى واجباتهم ومهامهم، وتوجد لهم نظم عمل مناسبة.

الفصل السادس

تحسين سمعة شركتك على الإنترنت



إن كنت ممن يملكون شركات ولم تعرف مدى شعبيتها من خلال محرّك البحث غوغل، فعليك أن تبدأ بالاهتمام بذلك الأمر على الفور، ومن ثم معرفة ما الذي يقوله الناس عبر الشبكة العنكبوتية بخصوص شركتك أو علامتك التجارية، حيث سيسهم ذلك بشكل أو بآخر في زيادة تفعيل الأدوات التي تساعد على تحسين سمعة الشركة.

ونقدّم في ما يلي 10 أسئلة حيوية يجب طرحها عند إدارة السمعة الخاصة بشركتك على الإنترنت:

1 - كيف لي أن أعثر على ما يقوله الناس عن علامتي التجارية على الإنترنت؟

يمكنك البدء أولاً بالبحث عن اسم الشركة وأسماء منتجاتك أو خدماتك على مواقع غوغل، ياهو وبينغ، ومن ثم معرفة نوعية النتائج والمعلومات التي قد تتاح أمامك حينها .

2 -هل يمكن أن تصلني إخطارات عندما يُذكر اسم شركتي على الإنترنت؟

نعم، يمكن أن تصلك تلك الإخطارات، وكل ما يتعيّن عليك أن تفعله هو أن تنشئ حساباً لك عبر خدمة تنبيهات غوغل .

3 - كيف يمكن لسمعة شركتي على الإنترنت أن تصل للشركات المنافسة لي؟

وعليك أن تنتبه لما يقول الناس إن منافسيك يفعلونه بطريقة صحيحة وأنت لا تفعله بنفس هذا الشكل الصحيح .

4 - هل يمثل الموقع الإلكتروني لشركتي النشاط الذي أعمل به بأفضل طريقة ممكنة؟

وعليك أن تعلم أن موقعك الإلكتروني هو أول خط دفاعي لك حين يتعلق الأمر بالسمعة الإلكترونية .

5 -كيف لي أن أراقب ما يقوله الناس عن نشاطي التجاري عبر وسائل الإعلام الاجتماعية؟

ويمكنك القيام بذلك من خلال زيارة موقعي تويتر وفايسبوك بصورة يومية .

6 -هل يتعيّن عليّ أن أعتني فعلاً بما يقوله الناس عن شركتي على المواقع التي تقدّم مراجعات؟

من الضروري تحليل وفهم كل ما يقوله الناس على المواقع الخاصة بالمراجعات .

7 -ما هي أنواع المحتوى الإلكتروني الإيجابي التي يمكنني إنشاؤها لتعويض المحتوى السلبي؟

ولك أن تعلم أن إنشاء محتوى جيد ومشوّق بخصوص شركتك قد يزيد احتمال ظهور روابط مفضّلة على الصفحة الأولى لنتائج محرّك البحث غوغل .

8 -هل يتعيّن عليّ أن أهتم بسمعتي الإلكترونية الشخصية أيضاً؟

وهو أمر هام بالفعل خاصة إن كنت أنت هو المنتج نفسه، كأن تكون طبيباً أو محامياً .

9 -هل يتعين عليّ أن أردّ على الآراء السلبية؟

وينصح بعدم إضاعة الوقت في الرد على التعليقات المفرطة الانتقاد أو الهجوم.

10 -ما هي بعض أدوات الإدارة التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين سمعة الشركات على الإنترنت؟

لك أن تعلم بهذا الخصوص أن هناك جهات مثل Brand.com ، Reputation.com، Defenders Integrity وRemoveYourName تقدم خدمات مدفوعة للشركات التي يمكنها مساعدتك على الإنترنت .

(إن قدرة المؤسسة على التغيير تعتبر عاملًا رئيسًا في نجاحها في المدى القريب والبعيد).

د. طارق السويدان.

هناك حكمة تقول: (الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير)، ولكن لابد لأي تغيير أو تطوير في الحياة أن يكون وفق خطوات محددة، وإذا تحدثنا عن التطوير الإداري داخل المؤسسات، فلابد أن يكون هذا التطوير وفق معايير ومبادئ معينة؛ لأنه ليس من المعقول أن يسعى المدير إلى إحداث تطوير داخل مؤسسته، دون أن يحدد خطوات ومبادئ التطوير الذي يريد تحقيقه.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه حتى تتم عملية التطوير بفاعلية، يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة، تركز على الوضع الحالي للمؤسسة، وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل، الأمر الذي يتطلب من المدير أن يعمل على تحليل كافة العناصر التي تحقق التطوير المطلوب، وقد صدق من قال: (كل من صار على الدرب وصل)، أي كل من صار على الطريق الصحيح وصل إلى غاياته إن شاء الله.

إرشادات عامة:

يقول الدكتور سعيد ياسين عامر: (إذا كنا نتحدث عن إدارة التغيير، فمن الصعب سرد مبادئ ثابتة في هذا الصدد، فهي قضية ديناميكية الطابع، إلا أنه من الممكن الاسترشاد بالعموميات في هذا الصدد.

ويعتقد الكثير من المهنين، وبعض الكتّاب، أن إدارة التغيير تقف عند حد إدارة الأموال أو الإنتاج، أو غير ذلك من الموارد المالية، أو الموارد البشرية، أو كافة الموارد على اختلاف أنواعها مجتمعة، وإن كان من الصعب إنكار ذلك، إلا أن الجانب الموضوعي لإدارة التغيير يمتد إلى أبعد من ذلك، ليتضمن مراحل التغيير التي تمر بها الممارسة الإدارية لكل مورد مادي، أو بشري في ظل التغيرات التي تحدث.

إذن فهي خطوط عامة، ومراحل يمر بها أي تطوير داخل أي مؤسسة، أما تفاصيل هذا التطوير فيختلف من مؤسسة لأخرى.

خطوات بيير الخمس:

يقول ميشل أرمسترونج: (لقد تساءل ميشيل بيير وزملاؤه في مقالة تمهيدية بمجلة (هارفارد بيزنس ريفيو) قائلين: لماذا لا تُحْدِث برامج التغيير تغييرًا؟

وقد توصل بيير وزملاؤه إلى خمس خطوات للتطوير الفعَّال، والتي تركز على ما يسمونه بتنظيم المهام، أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسئوليات والعلاقات؛ لحل مشكلات العمل المعينة، وهذه الخطوات هي:

1. تهيئة الالتزام بالتطوير؛ عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.
2. إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف، مثل خلق روح المنافسة.
3. توفير الإجماع على النظرة الجديدة ومدى كفاءتها.
4. نشر الحيوية والعزيمة في جميع الأقسام.
5. مراجعة وتعديل الاستراتيجيات، وفقًا للمشاكل الناجمة عن عملية التطوير.

إذن هكذا وصف ميشيل أرمسترونج خطة بيير ذات الخطوات الخمس، ولا شك - عزيزي القارئ -، أن المبادئ والخطوات التي

ذكرها بيير تعتبر شاملة، ولذا إن أردت أن تحدث تطويرا، فعليك أولًا أن تهيئ الجو الذي تستطيع من خلاله أن تغير في شركتك، وأيضًا يجب أن تكون لديك رؤية للتطوير الذي تريده، بالإضافة إلى أن تقوم بإشراك أفراد مؤسستك في هذا التطوير، وأن تصنع لهم الدافع لذلك.

مبادئ أكثر شمولية:

وهناك مبادئ أكثر شمولية من التي اقترحها بيير وزملاؤه للتطوير، وهذه المبادئ اقترحها دوجلاس سميث، وهي:

1. **الأهداف هي الأساس:**

قليلون هم الذين يتغيرون من أجل التطوير، وخاصة في المنظمات، ولكنهم سيتغيرون عندما يعتمد أداء منظمتهم، وإسهاماتهم الشخصية في النتائج على هذا التطوير؛ ولذلك يجب عليك أن تتأكد بأن كل فرد يعطي اهتمامًا مستمرًا إلى نتائج الأداء المترتبة على جهوده؛ لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل، وإلا فلا تحسين أو تطوير.

2. **فريق عمل للتطوير:**

لا يستطيع أن يغير شخص ما سلوك شخص آخر، يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسئولية إحداث تطوير سلوكهم، ولكن يمكنك أن تفعل كل ما تستطيعه لإعداد أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين

يلتزمون بتحمل هذه المسئولية، من خلال تكوين فريق عمل لإحداث التطوير المطلوب، يتحدث بالضمير (نحن)، الذي يمكن أن يجعل التطوير والأداء واقعًا ملموسًا.

3. **تعريف كل فرد على دوره في عملية التطوير:**

إذا أردت إدارة فعالة للتطوير، فعليك أن تساعد الأفراد باستمرار على ربط جهودهم بالصورة العامة للمؤسسة، يعني هذا فهم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد الذين يتحملون مسئولية تطوير أنفسهم، بمعنى آخر يجب عليك أن تقود نفسك والآخرين لإحداث عملية التطوير ذاتها.

4. **تدريب المسئولين عن التطوير ودعمهم بالمعلومات اللازمة:**

يجب أن تعمل باستمرار على إيجاد مناخ يعطي الأفراد فرصة؛ لكي يعيشوا تجربة التطوير، يجب أيضًا أن تساعد في نشر المعلومات، وإيجاد التدريب، وإسداء النصح، وتقديم الدعم، ولابد أن يسبق ذلك تحديد الأهداف.

5. **الاستعانة بمستشار:** تحتاج عملية التطوير في المؤسسات إلى مساعدة خارجية من أحد المستشارين المتخصصين في هذا المجال، سواء كان ذلك فردًا أو مكتبًا استشاريًا.

وفيما يلي توضيح لصفات المستشار، ومن أهمها:

1. خلفية واسعة في العلوم السلوكية، كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها.
2. خبرة واسعة في مجالات التنظيم والإدارة.
3. خبرة واسعة في وضع مناهج التعليم والتدريب.
4. خبرة بتنمية الأفراد والمؤسسات.
5. معرفة بتكوين الشخصية الإنسانية والقيم والاتجاهات والميول.
6. مهارات في تشخيص المشاكل وحلِّها.
7. أن يكون ناجحًا، وواثقًا من نفسه وشجاعًا، بالإضافة إلى التفتح الذهنيِّ.
8. أن يكون لديه مهارات بناء علاقات حسنة مليئة بالثقة والود.

بالمثال يتضح المقال.

ولكي نوضح مدى تطبيق مبادئ التطوير في الواقع، سنضرب مثالًا واقعيًّا، فقد التحقت كارلي فيورينا كرئيس لشركة هوليت باكارد (HP) في عام 1999م، في وقت كانت شركات الكمبيوتر الشخصي تواجه منافسة شديدة، وكانت الشركة قد بدأت تفقد مبيعاتها في صالح منافسين أشداء، مثل شركة ديل DELL وشركة صن SUN.

لقد بدأت كارلي فيورنيا فلسفة واضحة، تعتمد على ضرورة دراسة المشاكل من جذورها سواء من العاملين الذين ينتجون ويبيعون أو من المستهلكين؛ ذلك لأن أهم العملاء مثل شركة فورد FORD، وشركة بوينج BOEING، كانتا تشتكيان من انفصال فرق البيع وخدمة المبيعات عن أسلوب العمل في الشركة عندما يتم بيع الكمبيوتر الشخصي، وهو ما يحتاج إلى خدمة تتميز بالخصوصية والمباشرة؛ ولقد أدى الأمر كله إلى انخفاض الأداء العام للشركة، وانخفاض قيمة أسهمها.

ولقد بدأت فيورينا إعادة تنظيم شركة هوليت باكارد، من خلال إنشاء وحدتين أماميتين للتسويق والمبيعات، ووحدتين خلفيتين للإنتاج والبحوث، مع تنشيط عمليات التنسيق بين الواحدات الأمامية والخلفية، وتنشيط العلاقة بين الوحدات الأمامية والمستهلكين، وبالرغم من أن هذا التطوير له ما يبرره، إلا أن العاملين بالشركة لم يتلقوه بالترحاب المتوقع.

ولم تجد كارلي فيورينا بدًّا من أن تبحث عن حل جذريٍّ، وبدأ الحديث عن إمكانية ضم جهود الشركة مع أحد المنافسين، وهي شركة كومباك Compaq من خلال الاندماج، وتم الإعلان عن فكرة ومشروع الاندماج في عام 2001م.

ولقد عارض والتر هوليت ـ ابن أحد المؤسسين للشركة ـ فكرة الاندماج؛ بحجة أنها لن تثمر، ولعب كل من الطرفين على مشاعر أصحاب الأسهم وملاك الشركة، على اعتبار أن الاندماج يحتاج إلى تصويت منهم، واستمرت المداولات حوالي سنتين في مجلس الإدارة والجمعية العمومية للمساهمين، ودخل في المداولات كل من: الملاك،

والمؤسسين الرئيسين، والشركات المساهمة ذات الحصص الكبيرة، وشركات التحليل المالي مثل شركة مريل لينش، بالإضافة إلى المديرين والموظفين.

وانتصرت الرئيس التنفيذي الأعلى؛ وذلك بسبب قدرتها على التفاوض مع كافة الأطراف، وقدرتها على عرض مزايا الاندماج، وكسبت كارلي فيورينا التصويت الخاص بالاندماج، وكسبت دعم البنوك الداعمة للقروض المساعدة في عملية الاندماج، ويمكن اعتبار هذا الاندماج أقرب إلى الاستحواذ، حيث إن شركة هوليت باكارد (HP) لديها حوالي 150 ألف موظف حول العالم، بينما لدى شركة كومباك حوالي 65 ألف موظف، كما أن أصول الشركة الأولى أكبر من الثانية.

لم تكن الأمور ودية تمامًا في عملية الاندماج؛ حيث تطلب ذلك تقليل حجم العمالة، وحاولت كارلي فيورينا السيطرة على هذه المشكلة من خلال بناء جسور للتفاهم والاتصال مع كافة مستويات العاملين في كل مكان، من خلال الزيارات المستمرة أو ما يعرف باصطلاح: Management by walking around.

ولم تؤد هذه الزيارات النتيجة المنشودة، فزادت حدة المقاومة لعملية الاندماج، وما تبعتها من عمليات تقليل العمالة، كما أشار بعض المحللين إلى أن الشركة لم تستطع أن تخلق ثقافة جديدة تتمشى مع عملية الاندماج، كما أن هذه المشاكل يمكن أن تعزى إلى عدم وجود رؤية واضحة للاندماج، وانتهى الأمر في عام 2005م بالاستغناء عن كارالي فيورينا، وما زالت الشركة تبحث عن حل لأوضاعها.

تحليل المثال السابق:

نستطيع من القصة السابقة أن نستخلص ما يلي:

1. يجب أن تكون لديك رؤية معينة للتطوير الذي تريد تحقيقه.
2. عليك أن تروج جيدًا لفكرتك، وذلك من خلال الموظفين والأفراد العاملين داخل الشركة؛ حتى تكون المؤسسة بأجمعها على موجة واحدة إن صح التعبير.
3. الاستعانة بمن هم أكثر خبرة في مجال التطوير داخل المؤسسات.

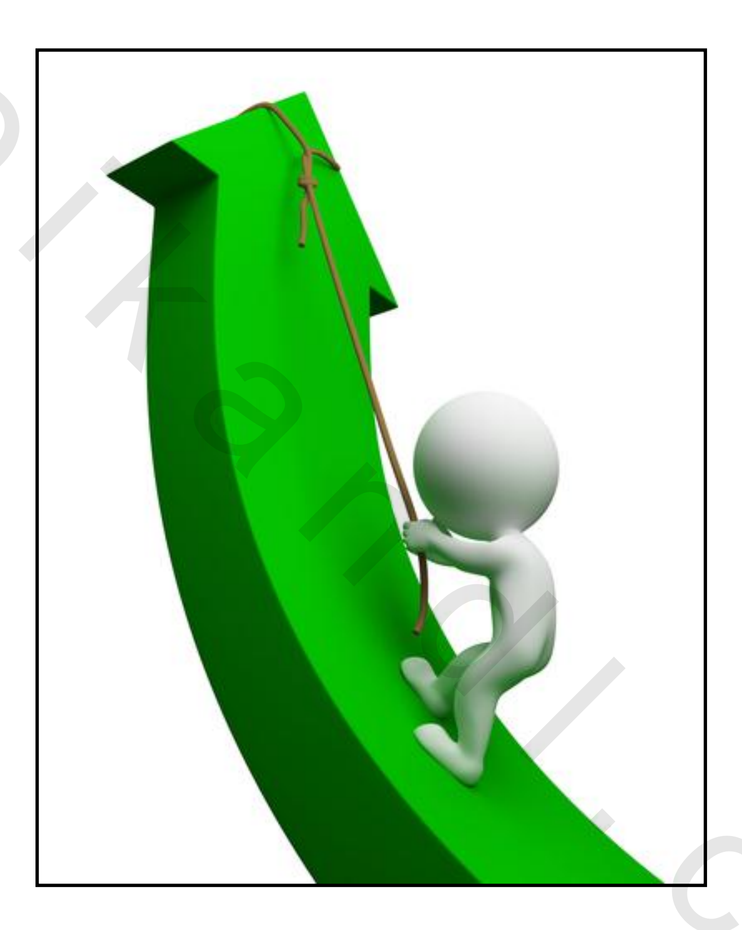
أخيرًا.. هل تضيف الملح إلى الطعام قبل أن تتذوقه؟

ربما تعجب من العنوان السابق، ولكن عجبك سيزداد عندما تعلم أن هذا السؤال كان الطريقة التي يعتمدها هنري فورد في تعيين المدراء الجدد، ولذلك قصة مفادها أنه عندما كان هنري فورد ينوي تعيين أحد المديرين الجدد، فإنه كان يأخذه معه لتناول الغداء أولًا، إذا أضاف المدير المرتقب الملح إلى الطعام قبل أن يتذوقه، فإن فورد كان يرفض تعيينه؛ فقد كان فورد يعتبر أن هذا دلالة على أن المدير المرتقب سيقوم بتنفيذ الخطط الجديدة قبل أن يختبرها:

أولًا، هل ترى ذلك متطرفًا بعض الشيء؟ حسنًا، ضع في اعتبارك أن هنري فورد كان أول ملياردير في أمريكا.

الفصل السابع

15نصيحة.. تجعل شركتك الصغيرة الناشئة تنطلق كالصاروخ



" لا تُباع اللآلئ بسعر مُرتفع لأن الرجال يغوصون للحصول عليها.. بل العكس، فالرجال يغوصون ليحصلوا عليها لأنها تُباع بثمن مُرتفع"

- ريتشارد هويتلي " فيلسوف ورجل دين بريطاني "

تعامل مع شركتك الصغيرة مثل الفطيرة.. أنت لديك فطيرة صغيرة الآن في يدك، تحتاج أن تُكبّرها لتأكلها أنت فتشبعك.. أو

يشتريها آخر منك، ويمنحك ثمناً باهظاً في مقابل الحصول عليها، وبالتالي تقوم أنت بعمل فطيرة أخرى !

يُرجى قبل أن تتابع القراءة، أن تُدرك تماماً أن كل النصائح الآتية موجهة إليك في حالة كونك تمتلك مشروعاً صغيراً تحاول تطويره في أسرع وقت وأكبر كفاءة وجودة.. ربما تضم بعض النصائح التي لا يُمكن بأي حال من الأحوال تطبيقها على الشركات المتوسطة والكبيرة..

ليست هذه النصائح نصوصاً مُقدسة.. ربما لا يتوافق منهجك وطريقة إدارتك معها، أو لا تتوافق مع أحوالك.. ولكن كل ما أستطيع أن أعدك به، هو أنك إذا قمت بتطبيقها كلها – أو بعضها – بشكل مُتمرس وجيد.. لن تبقى شركتك صغيرة بعد الآن !

اعطني تركيزك أولاً.. ثم قرر بنفسك !

النصيحة الأولى: اجعل المكافآت السنوية سخية:

هذه الخطوة ستُبهرك نتائجها من آداء موظفيك.. إذا كان الموظفون لديك يعرفون أنهم في نهاية العام سيجنون مكافأة سنوية سخية – وفق قُدراتك –، فهذا سيحفزهم للعمل لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل كامل وبجودة أعلى..

إذا أردت أن يُركز العاملون لديك على تحسين الهامش والربحية بتنمية البيزنس الخاص بك.. فلابد أن يشعروا أن " الضوء يستحق قيمة الشمعة " كما يقول المثل.. ادفع لهم جيداً نظير الآداء الجيد..

النصيحة الثانية : خفّض النفقات :

حاول أن توجد نظاماً مُحكماً لنفقات شركتك.. كل إضافة أو تطوير أو تحديث تُدخله إلى الشركة لابد أن يأتى بحذر مدروس، وبتقييم كامل للنفقات التى ستتحملها وفق إطار زمني.. لا تترك أي شيئ للصدفة أو للحظ أو حتى الحماسة الزائدة..

تذكر دائماً أن النفقات الإضافية " تسير على ساقين ".. وستلتهم جميع مالديك تدريجياً !.. لا تستطيع أية شركة – قديمة أو حديثة – تلافي التنامي السريع للنفقات الإضافية التى تأتى بعد الانطلاق فى تطبيقها دون خطط مُحكمة بإطار زمني..

النصيحة الثالثة : لا تُفوّض أحداً (أبداً) في ترتيبات المُكافآت !

كن حريصاً جداً على أن تتولى أنت بنفسك تقييم وتحديد وتوزيع المُكافآت على العاملين معك، ولا تُفوّض هذه المهمة لغيرك.. أعرف صاحب شركة فعل ذلك ذات مرة، وبعد 12 شهراً وجد شركته مُجبرة على دفع مُكافآت مُبالغ فيها جداً لـ 6 مُعاونين له مُقابل ارتفاع طفيف جداً فى الأرباح !

الخطأ ليس خطأ المُعاونين.. الخطأ خطأوه هو لأنه قام بتفويض شخص آخر فى هذه المهمة الحساسة فى بداية شركته الصغيرة الناشئة !

النصيحة الرابعة : امدح العمل الممتاز:

من أكثر الأمور المهمة جداً فى العلاقة بين صاحب العمل والعاملين، هي أن العاملين يحترمون جداً الرئيس الذي يعرف الفرق بين العمل العادى والإستثنائي.. هذا فى حد ذاته تحفيز هائل بالنسبة لهم ؛ لأنه ليس جميع العاملين يتلقون المكافآت والحوافز الاعتيادية بشكل إيجابي.. الكثير منهم – الأغلبية – يبحثون عن من يعترف بمجهوداتهم ويُقدرها ويُثمنها بشكل كبير.. ولو حتى بمجرد التربيت على أكتافهم، أو الاعتراف لهم بأنهم متميزين وآداءهم رائع..

النصيحة الخامسة : أفصل هذه النوعيات.. بلا رحمة !

المتمارضون.. الغير أكفاء.. الأشخاص الذي يسبب وجودهم إزعاجاً أو إحساساً بغيضاً بعدم الراحة.. صدقني، فصل هذه النماذج من شركتك بلا رحمة، سيشعر الجميع بالراحة، وسيساهم فى خلق بيئة عمل أفضل !

النصيحة السادسة : احذر وسائل الرفاهية الزائدة: -

مثل توزيع الهواتف الذكية، أو البرامج الترفيهية على حساب الشركة.. تذاكر الدرجة الأولى فى وسائل المواصلات.. إلخ.. أنت لست رئيساً لشركة (سامسونغ) حتى توفر للعاملين لديك هذه المميزات !

النصيحة السابعة : كن نموذجاً يُحتذى به فى الإنفاق :

إذا أردت أثاثاً فاخراً لمكتبك، ادفع ثمنه من جيبك !.. كيف تتوقع أن تُطبق شركتك نظام اقتصاد النفقات، حينما يدخل العاملون إلى مكتبك ويعرفون أن الشركة هي التى دفعت ثمن رفاهيات مكتبك؟!

النصيحة الثامنة : كن معهم دائماً :

قدم لهم هدايا الزواج.. بارك لهم على المواليد الجدد، وأعياد الميلاد، وأعيادهم الدينية.. استخدم سيارتك فى حضور أفراحهم، ومشاركتهم الزفاف والمناسبات السعيدة.. وحتى أحزانهم شاركهم فيها..

لا تُشعرهم أنك ذلك الرئيس القميئ الممل الذي لا يفعل شيئاً سوى إبداء الملاحظات والاهتمام بالعمل.. كن صديقاً لهم وقم بإذابة كافة الحواجز، إلا فيما يخص جدية العمل وكفاءته..

النصيحة التاسعة : ساند مُعاونيك :

وفوّض لهم المهام، فالتفويض يأتى معه بالمسؤولية.. ساند مُعاونيك علناً حينما يستوجب الأمر.. وإذا لم يُعجبك أداؤهم، تحدث إليهم سراً.. وإذا استمر سوء آداؤهم افصلهم بلا تردد !

النصيحة العاشرة : فتّش عن المواهب :

تأتى المواهب دائماً فى أشكال وأحجام مختلفة، وغالباً ماتكون خجولة وعاجزة عن التعبير عن نفسها.. الموهبة الحقيقية لا ترتدي أرقى الثياب وتحتكر الحديث فى الاجتماعات.. غالباً ما ستجدها ترتدي "تي شيرتات" رخيصة فى القطاعات الدنيا من شركتك.. ابحث عنها، اختبرها، ارعها، اصقلها، كلفها بالكثير من الأعمال والمسؤوليات، امتدحها، كافئها.. وستأتى لك بأحمال من النقود !

النصيحة الحادية عشر : قابل مواهب مُنافسيك :

هذه الخطوة لو قمت بتنفيذها بشكل جيد، فستكون ضربة معلم بلا شك.. ارصد العناصر الموهوبة فى مشروعات مُنافسيك، وحاول أن تقابلهم بشكل غير رسمي بأي طريقة..

لي صديق صاحب مشروع كان يُدمن هذه الخطوة، واستطاع من خلالها أن يعرف الكثير جداً عما ينوى مُنافسوه القيام به خلال الأيام المُقبلة.. كما أنه كان مُحترفاً فى سرقة هذه المواهب من المنافسين !

ابحث دائماً عن المواهب، حتى عند مُنافسيك.. فالمواهب هي التى تخبز الفطائر !

النصيحة الثانية عشر:

لا تكتم الأسرار عن مُعاونيك كلما أفضيت بأسرار العمل لمدرائك ومعاونيك، كلما زاد احترامهم للعمل معك، وبذلوا مجهوداً أكبر لتحسين العمل.. الكثير من أصحاب العمل لا يوافقون على هذه السياسة، بسبب حبهم للشعور الأجوف بالسلطة، وأنهم " يعرفون مالا يعرفه الآخرون " ..

لا تجعل همك فى السُلطة.. اجعل همك فى الإثراء.. اجعل همك فى تنمية الفطيرة !

النصيحة الثالثة عشر:

قوّ علاقاتك بالمزوّدين والمورّدين دائماً يتذكر أصحاب العمل التودد إلى كبار العُملاء (Customers)، ويغفلون كثيراً توطيد علاقتهم مع المُزوّدين والمورّدين (Supporters).. هذا خطأ شنيع يقع فيه الكثيرون.. ادعهم إلى العشاء، واجعل علاقتك بهم قويّة.. وسوف تحصل منهم على معلومات شديدة الأهمية عن السوق، ستفيدك حتماً فى تحركاتك..

النصيحة الرابعة عشر: بع مُبكراً !

إذا سنحت لك الفرصة لبيع أصل من أصول شركتك – أو ما يُعادل ذلك طبقاً لحالتك – بأعلى قيمة له، افعل ذلك بلا تردد !.. تذكر أن قيمة الأشياء لا تستمر فى التصاعد إلى الأبد، وأنه إذا عُرضت عليك صفقة ما، ربما لا تتكرر أبداً فيما بعد !

تخلص من مشروعك الناشئ هذا حينما يزدهر.. وابدأ مشروعاً آخر جديد بلا تردد.

غالباً ماتخسر نقوداً وأنت مُتمسك بعدم البيع .. أكثر مما تكسبه فى انتظار أن يأتيك سعر أعلى.. تذكر هذه الجملة باستمرار!

النصيحة الخامسة عشر:

لا تتحدث بالسوء عن مُنافسيك حاول أن تمتدحهم كلما سنحت الفرصة.. وبالتأكيد سيصلهم ثناؤك هذا إن عاجلاً أم آجلاً.. اجعلهم دائماً منافسين لك، ولكن لا تُحولهم إلى أعداء.. إن كنت تفهم ما أعنيه !

15 نصيحة مُختصرة واضحة بسيطة صريحة، يُمكنها أن تُغير من مستوى تطور مشروعك بشكل كامل إلى الأفضل.. فقط إذا قُمت بتطبيقها بشكل صحيح !

هذا دورنا على أية حال.. نُخبرك بالقواعد والأساسيات، ونترك لك التطبيق..

في النهاية، طبق هذه القاعدة دائماً على مسؤوليتي:

إذا كان مُنافسك أصغر منك، فحاول أن تستأجره أو تشتريه أو تضمه إليك.. فإذا لم يتزحزح، فحاول أن تُحطمه وتسحقه !.. فإذا لم تنجح أيضاً، فاجعل منه صديقاً وتحالف معه ضد الأفيال الضخمة !

ولكن، لا تُحارب أبداً النمور بمفردك ياصديقي.. إذا أردت أن ينجح مشروعك فى النهاية !

وختامًا تذكر قول أف. روبرت جاكوبس مستشار التغيير، ومؤلف كتاب (التوقيت الصحيح للتغيير الاستراتيجي): (إن المؤسسات الأكثر نجاحًا في المستقبل هي، تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السريع والفعَّال، الذي ينطوي على تطويرات جوهرية تدوم طويلًا وتشمل النظام برمَّته).

❖❖❖❖❖

المراجـــــــــــــــــــــــــــــع



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات

- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيقظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.

- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطــة العاطــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس

- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان

- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة

- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد

- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير

- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر

- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

